

# Customer Centricity und deren Monetarisierung

## am Beispiel Amazon Prime

---

Customer Centricity, die Ausrichtung des gesamten Geschäftsmodells auf Kundenbeziehung und -prozesse klingt gut, wirft aber die Frage auf, ob dies einen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen bedeuten kann, der sich monetarisieren lässt. Der Internet-Pionier Amazon hat dies von Anfang an angestrebt. Mit Amazon Prime beschleunigt der E-Commerce-Gigant sein Wachstum. Es fällt schwer, dieses Angebot in die gängigen Muster der Geschäftsmodelle einzuordnen, stellt es doch eine Mischung aus Bonus- und/oder Loyalitätsprogramm mit gleichzeitiger Abo- und Bündelungs-Komponente dar. Möglicherweise ist genau dieser unkonventionelle Ansatz der wesentliche Erfolgsfaktor – es ist im Prinzip nur schwer kopierbar.

**Prof. Dr. Andreas Krämer**

Nachdem im Marketing der 1990er-Jahre eine stärkere Fokussierung auf das Management der Kundenloyalität erfolgte (vgl. Reichheld/Teal/Smith 1996), haben Unternehmen ihre Aktivitäten zur Kundenbindung verstärkt – häufig in Form von Bonusprogrammen. Der Wegfall des Rabattgesetzes 2001 in Deutschland hatte zu einer raschen Verbreitung von Bonusprogrammen geführt, deren Anzahl sich 2004 bereits auf ca. 200 belief (Fassnacht/Winkelmann 2008). In diesem Zuge etablierten sich auch Multipartnerprogramme, wie Payback oder DeutschlandCard, die in Deutschland heute auf 30 Mio. bzw. 20 Mio. Teilnehmer kommen. Aktuell nehmen mindestens acht von zehn Verbrauchern an Bonusprogrammen teil. Ein weiterer Trend im Loyalitätsmanagement ist die stärkere Verbreitung von Abonnement-Angeboten, bei denen die Kunden einen festen Monats- oder Jahresbeitrag zahlen und im Gegenzug eine definierte Leistung vergünstigt oder kostenlos erhalten (Rudolph et al. 2017). Die stärkere Digitalisierung der Geschäftsmodelle hat diese Entwicklung forciert, wie die stark verbreiteten Freemium-Preismodelle (u.a. Spotify, Dropbox oder LinkedIn) beweisen (Krämer/Kalka 2016). Teilweise stellt ein Bonusprogramm eine Vorstufe des Subskriptionsmodells dar: Wie Ashley et al. (2015) ausführen, sind einige Dienstleister von kostenlosen zu gebührenbasierten Treueprogrammen übergegangen, um so die Programmkosten zu decken. Amazon Prime stellt hierfür ein besonders prominentes Beispiel dar. Im „Heimland“ USA ist die Anzahl der Mitglieder von zehn Mio. (2012) auf 90 Mio. (2018) angewachsen. Mehr als jeder zweite Kunde von Amazon ist dort auch Prime-Absonnent.

Das bereits 2005 eingeführte Programm ist ein wesentliches Instrument, um das von Amazon selbst gesteckte Ziel zu erreichen, das „kundenorientierteste Unternehmen auf Erden“ zu werden (Simons 2014) und gleichzeitig das enorme Umsatzwachstum zu beschleunigen (Tuttle 2015). Amazon verbuchte 2017 ca. 60 Prozent höhere Umsätze als der Google-Mutterkonzern Alphabet (178 Mrd. US-\$ vs. 111 Mrd. US-\$), das Ergebnis nach Steuern betrug mit ca. drei Mrd. US-\$ aber nur ein Viertel des Alphabet-Vergleichswertes.

## Zielsetzung und Methodik

In diesem Beitrag werden die Charakteristika der Customer Centricity am Beispiel Amazon Prime und die damit verbundenen Monetarisierungs-Chancen untersucht, wobei die folgenden Fragestellungen im Vordergrund stehen:

- Worin liegen die Besonderheiten des Amazon-Prime-Dienstes aus Sicht der Verbraucher? Welche Leistungen werden besonders stark wahrgenommen bzw. genutzt?

### Prof. Dr. Andreas Krämer

Vorstandsvorsitzender der exeo Strategic Consulting AG in Bonn und Professor für Pricing und Customer Value Management an der University of Applied Sciences Europe, Fachbereich BiTS in Iserlohn.  
andreas.kraemer@exeo-consulting.com

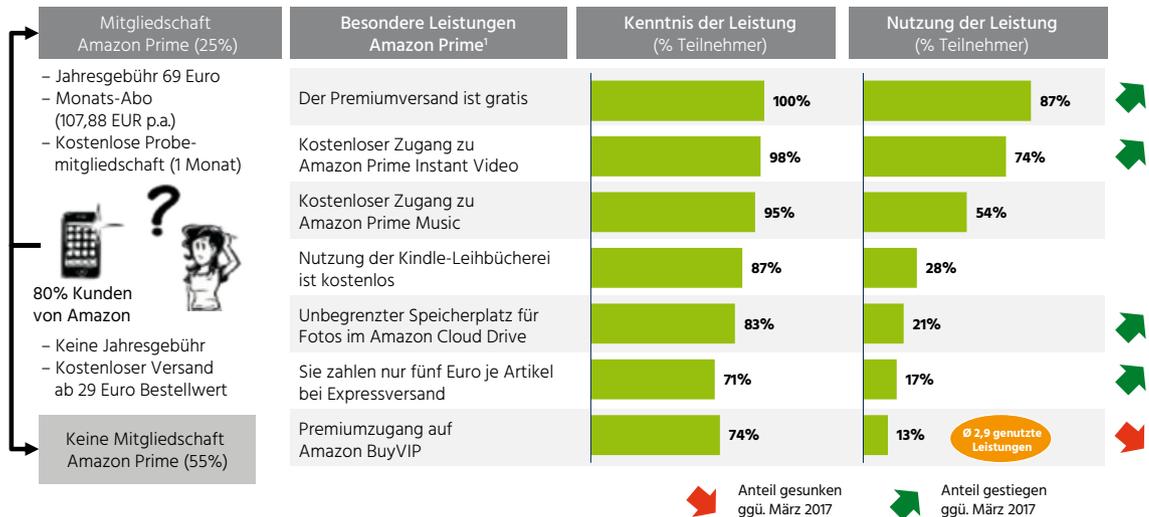
- Welche Auswirkungen hat eine Amazon-Prime-Mitgliedschaft aus Sicht des Unternehmens/aus Sicht von Amazon auf Kundenwertigkeit und Umsatzentwicklung?
- Welche Möglichkeiten ergeben sich für Amazon zur Erschließung neuer Erlösquellen, z.B. im Werbemarkt als Wettbewerber von Google und Facebook?
- Wie sind die Abhängigkeiten zwischen Customer Centricity einerseits und einer Personalisierung des Marketings andererseits? Worin bestehen Risiken im 1:1-Marketing am Beispiel der personalisierten Preisgestaltung?

Die empirische Grundlage für die Untersuchung ist die Studie *Pricing Lab*, eine experimentelle Studie zur Ermittlung und Bewertung von Trends im Preismanagement. Sie wird in Kooperation von der exeo Strategic Consulting AG und der Rogator AG durchgeführt. Bei dieser Untersuchung handelt es sich um eine repräsentative Befragung von deutschen Verbrauchern ab 18 Jahren (online, die Fallzahlen liegen bei n=500–1000). Seit 2015 wurden insgesamt sechs Erhebungswellen durchgeführt, bei denen in drei Wellen auch das Thema Amazon Prime speziell behandelt wurde.

## Besonderheiten von Amazon Prime

Amazon Prime ist ein kostenpflichtiges Treueprogramm, das u.a. kostenlose oder ermässigte Versandkosten für ausgewählte Artikel und Sonderangebote für Mitglieder bietet (Gratis-Premium-Versand, reduzierte Gebühren bei Expressversand (fünf Euro pro Artikel)). Weitere Leistungen umfassen dabei ganz unterschiedliche Facetten wie kostenlose Nutzung der Kindle-Leihbücherei für E-Books, unbegrenz-

**Abb. 1: Kenntnis und Nutzung der Leistungen von Prime bei Mitgliedern (Okt. 2017)**



<sup>1</sup> Welche Leistungen von Amazon Prime kennen Sie? Und: Welche haben Sie in den letzten 4 Wochen genutzt?  
 Quelle: exeo Strategic Consulting AG / Rogator AG.

ter Speicherplatz für digitale Fotos (im Amazon Cloud Drive), kostenloser Zugang zu Amazon Prime Instant Video sowie ein Premium-Zugang auf Amazon BuyVIP (Kunden und deren Familienmitglieder erhalten Zugang zu den besonderen Angeboten neun Stunden vor Verkaufsstart). Der Preis für Amazon Prime in Deutschland liegt bei 69 Euro pro Jahr (Studenten: 34 Euro).

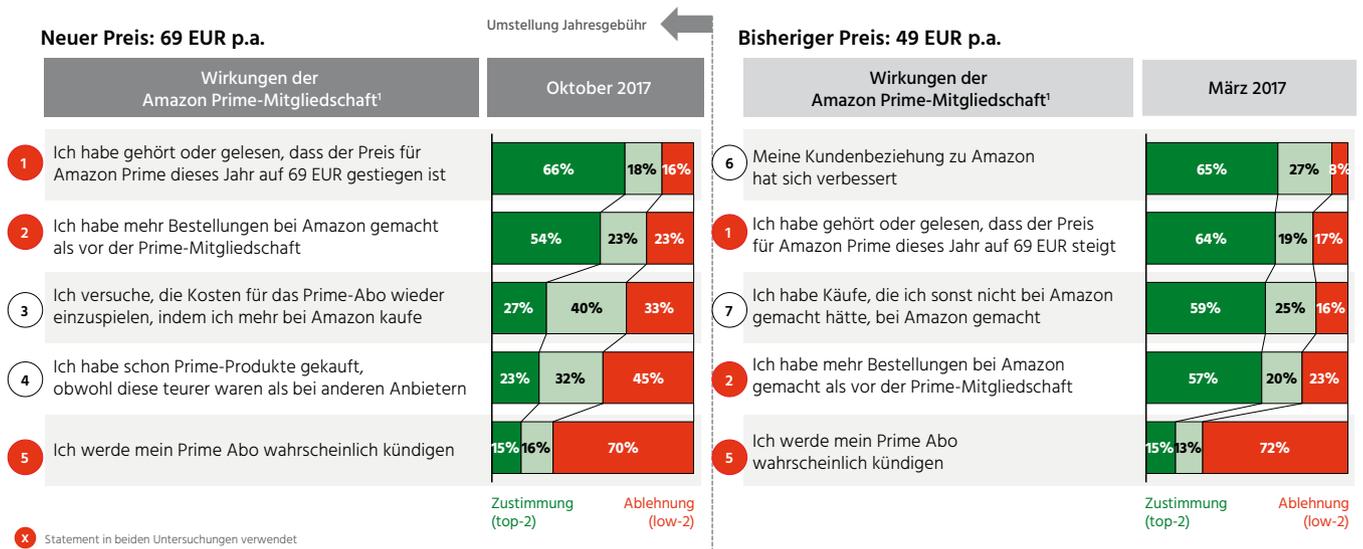
Nicht alle Leistungen haben aus Kundensicht die gleiche Relevanz. Wie Abb. 1 verdeutlicht, kennen die Prime-Mitglieder überwiegend die Kern-Features des Leistungsbündels. Relevant aus Kundensicht sind vor allem der Gratis-Premium-Versand sowie das Video- und Musikstreaming (> 50% Nutzungsquote in den letzten vier Wochen).

Das Bundle an Leistungsbestandteilen führt zu einem hohen wahrgenommenen Kundennutzen (Perceived Value). Die Studienergebnisse weisen einen Anteil an Amazon-Kunden von ca. 80 Prozent der deutschen Bevölkerung ab 18 Jahren aus, wobei ca. 25 Prozent auch Prime-Abonnenten sind. Das Wachstum der Teilnehmerzahlen ist auch darin begründet, dass der Leistungsumfang ständig erweitert wurde. Amazon Prime ist daher in mehrfacher Hinsicht dynamisch. Künstliche Intelligenz (KI), eine begriffliche Sammlung unterschiedlicher Verfahren wie Neuronale Netze, Machine-Learning-Systeme, Predictive

Analytics, Spracherkennung (TechRepublic 2016) erlebt im Marketing zwar aktuell einen Boom, unterstützt aber die positive Customer Experience bei Amazon seit Längerem auf unterschiedlichen Ebenen und für den Kunden kaum erkennbar. Dies betrifft z.B. die Wegeoptimierung im Fulfillment und die Optimierung der Logistik, die eine beschleunigte Belieferung ermöglichen, bis zur Empfehlungsebene und der Sprachassistenten („Echo powered by Alexa“), die aus Sicht der Prime-Kunden besonders geschätzt werden.

Zusätzlich incentiviert Amazon die Gewinnung von Prime-Neukunden. So ist der Anstieg der Prime-Mitgliedschaften besonders stark im Zusammenhang mit dem Amazon-Prime-Day zu sehen, einem Tag mit exklusiven Vorteilsangeboten, die nur Prime-Mitgliedern angeboten werden. Sowohl der Einstieg in das Abo (kostenloses einmonatiges Probe-Abo) als auch der Ausstieg (jederzeitige Kündigung möglich) vermitteln Einfachheit und schaffen gleichzeitig Vertrauen. Dabei werden auch preislich klare Anreize gegeben. In Deutschland wird neben dem Jahres-Abo (69 Euro) auch ein Monats-Abo (monatlich kündbar) angeboten, das 8,99 Euro kostet (108 Euro p.a.; +56% Aufpreis). In den USA ergeben sich ähnliche Preisrelationen (99 \$ p.a. vs. 156 \$ p.a. für das Monats-Abo).

**Abb. 2: Statements zur Nutzung von Amazon Prime (Deutschland 2017)**



<sup>1</sup> Wie hat sich Ihre Prime-Mitgliedschaft ausgewirkt? Abfrage per 6er-Skala.   
 Quelle: exeo Strategic Consulting AG / Rogator AG.

**Amazon Prime: Erhöhung des Kundenwerts und Treiber des Umsatzwachstums**

Auch wenn Amazon Prime nur relativ schwer in gängige Muster für Abo-, Bonus- und Loyalitätsprogramme einzuordnen ist, sind die klassischen Wirkungen des Loyalitätsmanagements erkennbar (Reichheld/Teal/Smith 1996):

- Die Erhöhung der Anzahl an Transaktionen ist zunächst bestimmt durch die Schnelligkeit der Lieferung und die entfallenden Liefer-Gebühren (solange es sich um Prime-Produkte handelt). Das erhöhte Transaktionsvolumen ist für Amazon ein zweischneidiges Schwert. Führt der kostenlose Premium-Versand zu mehr Bestellungen, profitiert der Händler von der Provision, muss aber gleichzeitig die höheren Lieferkosten tragen. Entscheiden sich die Kunden, nicht mehr auszugeben und gleichzeitig die Anzahl der Lieferungen zu erhöhen, verbunden mit einem potenziellen Anstieg der Retouren, kann so z.B. die Kundenwertigkeit schnell negativ werden. Schliesslich sind mit dem Prime-Dienst hohe variable Kosten verbunden. Mit zunehmender Inanspruchnahme steigen die Programmkosten. Dies unterscheidet Amazon deutlich vom Streaming-Konkurrenten Netflix (Levy 2018).

- Gleichzeitig wirkt auch die Abo-Gebühr als Treiber für den Umsatz je Kunde. Die Teilnehmer bewerten die Gebühren nicht etwa als Sunk Cost, sondern eher als „Investment“ bzw. als Precommitment (Lambrecht/Skiera 2006). Dies kann durchaus nutzenstiftend sein, führt doch die Fokussierung auf Amazon als führende Plattform zu einer Vereinfachung von Entscheidungsprozessen (Krämer 2017), die wiederum zu einer Reduzierung des Evoked Set führt (Tuttle 2015): In einer Umfrage unter 2000 Online-Käufern in den USA gaben 44 Prozent der Befragten an, direkt bei Amazon zu suchen, wenn sie ein Produkt online kaufen oder recherchieren – 34 Prozent nutzten Suchmaschinen wie Google (Ray 2015). In der eigenen Studie gibt jeder zweite Prime-Kunde an, seit Beginn der Mitgliedschaft mehr Bestellungen zu tätigen (Abb. 2). Jeff Bezos erklärt dazu (McAlone 2016) „... they buy more on Amazon than non-Prime members, and one of the reasons they do that is once they pay their annual fee, they’re looking around to see, ‚How can I get more value out of the program?‘ And so they look across more categories – they shop more.“
- Mit zunehmender Bindung an Amazon Prime verringert sich die Preissensitivität der Kunden und schafft gleichzeitig eine Reihe von Upsell-Möglichkeiten. Im Oktober 2017 gab fast ein Viertel der Prime-Kunden an, Prime-Produkte

gekauft zu haben, obwohl diese teurer waren als bei anderen Anbietern. Hintergrund ist, dass Prime-Produkte zwar häufig nominal teurer als Produkte über Marketplace angeboten werden, aber unter Einbeziehung der kostenlosen Lieferung trotzdem die beste Wahl aus Sicht des Verbrauchers darstellen (vgl. Tuttle 2015). Hier zahlen sich die Vorteile von Amazon aus. Amazon ist nicht nur Händler, sondern auch Plattformbetreiber (inkl. Verkauf über Marketplace). Das beschränkte Sortiment an kostenlosen Filmen und Serien auf Prime Video führt dazu, dass auch das Bezahl-Streaming initiiert und durch wenige Klicks ermöglicht wird, sobald der Kunde auf bestimmte Filme/Serien fokussiert ist. Dieser schnelle und komfortable Einkauf „vom Sofa“ aus erweist sich teilweise als deutlich teurer im Vergleich zum Kauf einer DVD. Ein weiterer Indikator für die Beeinflussung der Preissensitivität durch die Prime-Mitgliedschaft: Nach einigen Jahren ohne Preisanpassung hat Amazon die Preise für das Prime-Abo 2017 in einem Schritt von 49 auf 69 Euro angehoben. Dies haben die Prime-Kunden mehrheitlich registriert, die Kündigungsabsicht liegt in den letzten Monaten aber auf einem niedrigen Niveau (Abb. 2).

- Der hohe wahrgenommene Kundennutzen, den insbesondere die Prime-Kunden im Leistungsbündel von Amazon sehen, übersetzt sich in eine aussergewöhnliche Kundentreue und Weiterempfehlungsbereitschaft. Seit Jahren belegt Amazon beim Customer-Satisfaction-Index in den USA bessere Ergebnisse als die Konkurrenz. Dies ist auch bei der Messung des Net-Promoter-Score (NPS) der Fall (Gupta/Lee 2013). In der eigenen Studie erreichen Amazon-Kunden ohne Prime-Mitgliedschaft beim NPS einen Wert von +36, während dieser in der Gruppe der Prime-Kunden mehr als doppelt so hoch liegt (NPS: +77).

Fazit: Mit dem Abo-Dienst Amazon Prime erreicht das Unternehmen somit zwei Ziele gleichzeitig. Erstens wird der Kundenwert („Value-of-the-Customer“) gesteigert, zweitens führt Prime zu einer Beschleunigung des Umsatzwachstums (Krämer/Kalka 2016).

### **Erschliessung neuer Erlösquellen – Einstieg in das Werbegeschäft**

Mit Amazon Prime gelingt es dem Internethändler, eine immer stärkere Position nicht nur im Bereich Kaufentscheidungen, sondern auch im Medienkonsum der Haushalte zu besetzen (so ist Amazon Prime-Video in Deutschland der am stärksten genutzte Video-Streamingdienst, mit deutlichem

Vorsprung vor Netflix). Das Programm Prime dient Amazon nicht nur dazu, die Customer Equity im Bereich B-to-C zu erhöhen, sondern indirekt, um Amazon zur zentralen Konsum-Plattform zu entwickeln. Je mehr Zeit die Verbraucher hier verbringen, je mehr qualifizierte Daten sie dabei (indirekt, unbewusst) bereitstellen, desto interessanter wird Amazon als Partner für die Werbeindustrie und damit zum Wettbewerber von Facebook und Google. Treiber für den Geschäftserfolg von Amazon wird dabei nicht nur die Transaktion (Kauf) und die damit verbundenen Einnahmen wie Provision, sondern die Zeit, in der die Plattform genutzt wird. Auch hier unterscheiden sich Prime-Kunden und Nicht-Kunden deutlich voneinander.

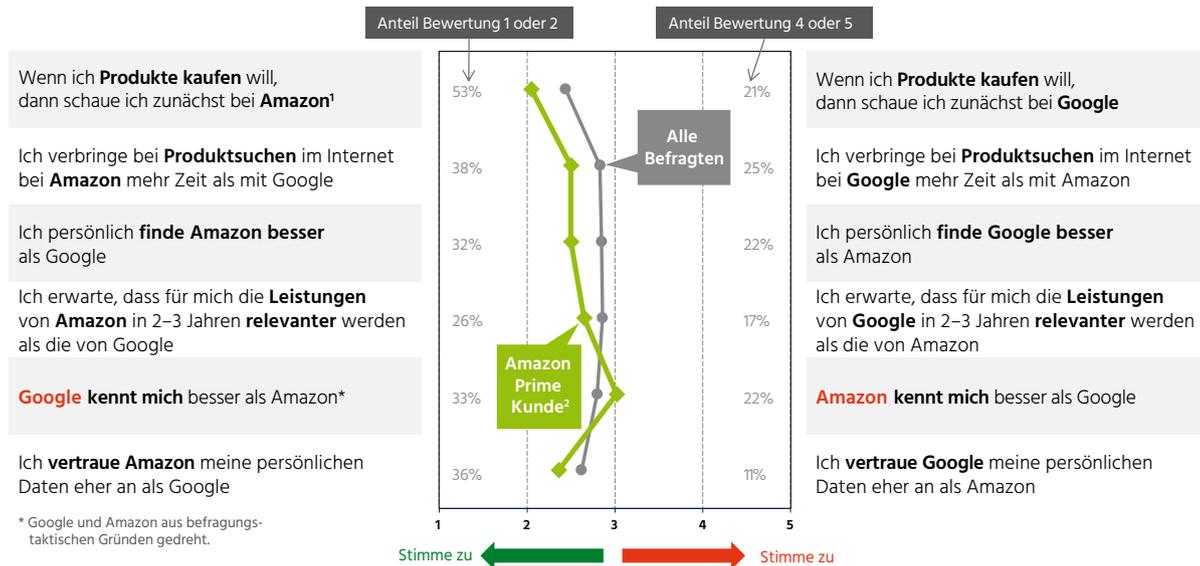
Relevant ist vor diesem Hintergrund, wie die Verbraucher Amazon und Google im direkten Vergleich bewerten: Bei den Präferenzen der Verbraucher hat Google gegenüber Amazon erkennbare Nachteile. 53 Prozent der Befragten in Deutschland geben an, dass sie zunächst bei Amazon schauen, wenn sie Produkte zu kaufen beabsichtigen (Prime-Kunden: 63%, Zustimmung top-2-Werte). Nur bei ca. einem Fünftel (21%) der Verbraucher führt Google im Direktvergleich. Selbst bei Verbrauchern, die intensiv Google als Suchmaschine nutzen, besteht eine Präferenz für Amazon bei der Produktsuche. Mit dem Prime-Dienst verfügt Amazon zudem über ein sehr wirkungsvolles Instrumentarium, die Kunden noch stärker an den Anbieter zu binden (vgl. Abb. 3). Kundenbindung bedeutet in diesem Fall nicht nur eine bessere Position im Mindset des Konsumenten, verbunden mit Umsatzverlagerungen zugunsten des Internethändlers, sondern auch mehr und bessere Kundeninformationen – insbesondere zum tatsächlichen Kaufverhalten. Der Hebel im Einsatz von Artificial Intelligence wird dadurch gleichzeitig vergrößert.

Auch hinsichtlich der Bereitschaft der Verbraucher persönliche Daten zur Verfügung zu stellen, ergeben sich in der

### **Zusammenfassung**

Die Geschichte von Amazon ist geprägt vom Zweifel an der Rentabilität des Geschäftsmodells. Dies trifft auch für das Subskriptionsmodell Amazon Prime zu, das durch die Bündelung von unterschiedlichen, aber für die Kunden relevanten Leistungen nicht nur das Wachstum im E-Commerce beflügelt, sondern auch eine hohe Nutzungsintensität für die Plattform und zusätzliche Erlösquellen mit sich bringt.

**Abb. 3: Trade-off zwischen Amazon und Google aus Verbrauchersicht (Deutschland 2017)**



<sup>1</sup> Wenn Sie Amazon direkt mit Google vergleichen, wie lautet dann Ihre Einschätzung? Bewertung anhand einer 5er-Skala.

<sup>2</sup> Unterschiede Prime-Kunden vs. Prime-Nichtkunden statistisch signifikant ( $p < 0,01$  bis  $p < 0,10$ ). Quelle: exeo Strategic Consulting AG / Rogator AG.

Studie *Pricing Lab* erkennbare Unterschiede: Nur etwa jeder zehnte Verbraucher vertraut Google persönliche Daten eher an als Amazon. Fast jeder zweite Kunde mit Amazon Prime vertraut diesbezüglich eindeutig Amazon.

Gegenüber Alphabet, dessen Gewinn bei Google primär durch Werbeerlöse bestimmt ist, ergeben sich Vorteile aus Kundenzentrierung und -vertrauen sowie Datentiefe und -relevanz, die im Werbegeschäft gute Verkaufsargumente darstellen.

### Risiken im 1:1-Marketing am Beispiel der personalisierten Preisgestaltung

Auf Basis der gesammelten Kundeninformationen ist Amazon nicht nur in der Lage, die Customer Experience zu verbessern, z.B., indem Produktbewertungen präsentiert oder Produkte angezeigt werden, die andere Kunden ebenfalls gekauft haben. Darüber hinaus ergeben sich bestmögliche Voraussetzungen für ein 1:1-Marketing, charakterisiert durch individualisierte Produkte, Services, kommunikative Ansprache und letztendlich auch durch den Preis. Das Zusammenwirken von KI und Marketing-Automatisierung ermöglicht es Amazon, nicht nur mittels Alexa „Teil des Haushalts“ zu werden, sondern auch Angebote in Echtzeit auf den

Bedarf des einzelnen Kunden anzupassen. Dies betrifft auch die Schätzung der individuellen Preisbereitschaft und deren Nutzung für die Preisgestaltung. Schliesst ein Amazon-Kunde ein Prime-Abo ab, verbessern sich diese Möglichkeiten, weil die Intensität der Plattform-Nutzung ansteigt (Krämer 2018). Die Zusammenhänge sind in Abb. 4 dargestellt, wobei eine unternehmensinterne Sicht (Bereitstellung von Daten, Algorithmen und individuelle Schätzwerte) und eine Verbraucher-Perspektive unterschieden werden.

Genau hier liegt ein neuralgischer Punkt, auf den Chen, Mislove und Wilson (2016) hinweisen. Wie die eigenen Studienergebnisse belegen, haben die Verbraucher weniger ein Problem damit, dass die Preise auf der Plattform dynamisch verändert werden. Drei Viertel der Amazon-Kunden geben an, dass ihnen Preisschwankungen auf Amazon.de bekannt sind. Eine zeitliche Differenzierung der Preise ist aus Verbrauchersicht mit Chancen und Risiken verbunden. Während etwa ein Viertel der Amazon-Kunden sich wünscht, dass die Preise zeitlich nicht zu häufig verändert werden, unterstützt wiederum ein Viertel der Amazon-Kunden die Aussage „Häufige Preisveränderungen sind kein Problem für mich“. Zu berücksichtigen ist: Derzeit ist die Intensität der zeitlichen Preisvariationen auf amazon.de noch begrenzt. Dies betrifft auch den Verkauf über Marketplace (Bauersachs 2018; Reinartz et al. 2017).

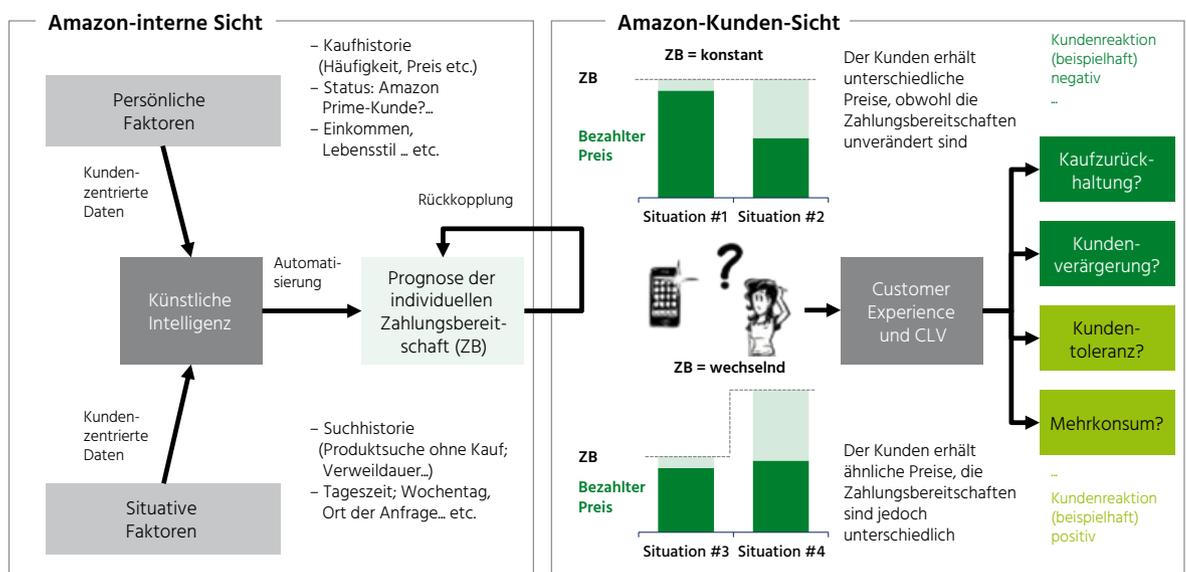
Kritischer als eine Veränderung der Produktpreise über die Zeit wird aus Verbrauchersicht eine personalisierte Preisgestaltung bewertet. Eigene Recherchen belegen, dass tatsächlich Preise variieren können, wenn Kunden gleichzeitig mit unterschiedlichen Endgeräten, Kundenprofilen, Standorten etc. Preise recherchieren (Krämer/Kalka/Ziehe 2016). Wie Abb. 4 illustriert, ergeben sich für Amazon sehr gute Voraussetzungen für die Bestimmung individueller Preisbereitschaften. So liegen zum einen Daten auf Personenebene vor (z.B. Umsatzhistorie, Kaufmuster etc.), zum anderen Transaktionsdaten (situativ), z.B. das Suchverhalten, Aktivitäten im Warenkorb etc. Die Verarbeitung dieser Daten erfordert eine Automatisierung. Gleichzeitig lassen sich durch Künstliche Intelligenz (z.B. lernende Systeme) auch dynamische Adaptionsprozesse steuern.

Ziel des individuellen Pricing ist es schliesslich, die Preisbereitschaften des Kunden durch einen adaptierten Preis weitestgehend zu treffen (Situation #1 und #3 in Abb. 4). Ist dies kontinuierlich der Fall, wird die Konsumentenrente Richtung Null reduziert. Die Folge ist eine abnehmende Kundenbindung. Erreichen die Prognosen zur Zahlungsbereitschaft allerdings keine ausreichende Güte (in Situation #2 und #4 liegt der bezahlte Preis deutlich unter den Preisbereitschaften),

bleibt eine Konsumentenrente bestehen. Die Preisbewegungen können aber trotzdem zu einem verringerten Verbrauchervertrauen führen, wenn diese als unfair wahrgenommen werden. Hintergrund ist, dass Verbraucher die Möglichkeiten der Preisdifferenzierung durch die Anbieter sehr ambivalent bewerten (Reinartz et al. 2017). Einige Formen erreichen eine hohe Akzeptanz (Zielgruppenrabatte oder Mengendiscounts), andere werden kritisch bewertet – insbesondere die Preisbestimmung basierend auf Kundenprofilen (Krämer 2018).

Insofern ist der Einsatz von KI aus Kundensicht sowohl mit Vor- als auch Nachteilen verbunden: Auf der einen Seite besteht die Möglichkeit, die Interaktion mit dem Kunden zu verbessern und das „Leben des Kunden zu vereinfachen“ (Grewal/Roggeveen/Nordfält 2017), auf der anderen Seite steht das Risiko, durch ein dynamisches oder sogar individuelles Pricing Kundenvertrauen zu verlieren (Krämer 2018). Gerade vor dem Hintergrund des aufgezeigten Vertrauensvorsprungs ist das Gefahrenpotenzial für Amazon erheblich. Da die Ausschöpfung der individuellen Preisbereitschaften den Kundennutzen (Konsumentenrente) reduziert, könnte die Kundenloyalität sinken (Kaufzurückhaltung, Kundenverärgerung etc., vgl. Abb. 4).

**Abb. 4: Zusammenhang zwischen Künstlicher Intelligenz und dem Customer-Lifetime-Value (CLV) am Beispiel dynamischer personalisierter Preise**



Quelle: exeo Strategic Consulting AG / Rogator AG.

## Einordnung der Ergebnisse

Enders et al. (2008) stellen drei wesentliche Einnahmequellen für Online-Plattformen vor, und zwar basierend auf Transaktionen („drive demand down the tail“), auf Abonnements („fatten the tail“) und Werbung („lengthen the tail“). Wie erkennbar geworden ist, setzt Amazon mit dem Prime-Dienst zunehmend auf ein Abo-Modell, das gleichzeitig die Möglichkeiten für eine Umsatzgenerierung über Werbung verbessert und damit weitere Erlösquellen erschließt. Den Nukleus dieses Geschäftsmodells stellt die Customer Centricity dar, eine Kombination aus bedingungsloser Kundenorientierung, optimierten Kundenprozessen sowie aus Kundenvertrauen.

## Empfehlungen für die Praxis

Aus dem Fallbeispiel Amazon Prime können einige Lerneffekte abgeleitet werden, die allerdings nicht nur E-Commerce-Anbieter betreffen:

### 1. „The customer comes first“-Philosophie umsetzen

Die aus den 1990er-Jahren des letzten Jahrhunderts stammende Forderung der Kundenorientierung, später ersetzt durch die Total-Quality-Forderung und heute diskutiert als Customer Experience, nimmt Amazon nicht nur ernst, sondern erweitert diese: „Der Kunde hat immer recht.“ Alle Prozesse im Unternehmen werden darauf hin geprüft, ob sie das Kundenerlebnis (B-to-C) verbessern. Amazon bedient zwar unterschiedliche Kunden (Endkunden, Händler, Hersteller, Content-Provider), der Endkunde steht aber immer klar im Vordergrund (Simons 2014). Nachdem Amazon Whole Foods übernommen hatte, wurden nicht nur die Preise allgemein reduziert, sondern gleichzeitig Vergünstigungen für Prime-Mitglieder eingeführt.

### 2. Kundenbindung incentivieren und auf die langfristigen Effekte setzen

Amazon setzt beim Prime-Dienst gezielt den Faktor Preis ein, um Nachfrage zu steuern. Zum einen stellt das kostenlose einmonatige Probe-Abo eine Möglichkeit für interessierte Kunden dar, die Leistung aus dem Prime-Katalog zu testen. Ist der Kunde von Prime überzeugt, wird zum anderen die dauerhafte Bindung (ein Jahr) gegenüber der beschränkten Bindung (ein Monat) relativ stark incentiviert. In den USA wurden in diesem Jahr die Kosten für das monatliche Prime-Abo von 10,99 \$ auf 12,99 \$ (+18%) angehoben, während das Jahres-Abo preislich unverändert blieb.

## Kernthesen

**These 1:** Die Andersartigkeit des Angebots Amazon Prime ist gleichzeitig der eigentliche Wettbewerbsvorteil.

**These 2:** Leistungs-Bündelungen und -erweiterungen ermöglichen Preissteigerungen für das Prime-Jahres-Abo, die andere Unternehmen nicht realisieren können (in Deutschland +40 % 2017).

**These 3:** Für die Entwicklung eines eigenen Loyalitäts- oder Abo-Programms kann Amazon Prime Hinweise geben, es kann aber kein Blueprint sein.

**These 4:** Die Wirkungsweise des Prime-Abonnements auf das Konsumverhalten in Abhängigkeit von den Leistungen ist vielschichtiger als gemeinhin angenommen.

### 3. Geradlinigkeit in der Umsetzung – auch in schwierigen Zeiten

Trotz jahrelanger Kritik wegen fehlender Profitorientierung und ausbleibender Dividenden hielt das Unternehmen an seiner Strategie fest, aus dem entstehenden Cashflow unmittelbar in neue Produkte oder Prozesse zu investieren, um ein stetiges Wachstum sicherzustellen. Auch die Entscheidung, 2005 ein Abo-Modell mit einem hohen Kundennutzen zu einer vergleichsweise geringen Gebühr einzuführen, wurde lange Zeit eher kritisch – weil vermeintlich unwirtschaftlich – bewertet. Der Prime-Dienst war in der Einführungsphase und durch die spätere Leistungserweiterung mit hohen Investitionen verbunden, die sich aktuell auszahlen.

### 4. Preissensible Kunden in Komfortkäufer verwandeln

Online-Käufer werden überwiegend als preissensibel eingestuft (Reinartz et al. 2017). Ein wesentlicher Kundennutzen durch die Plattform Amazon besteht im Abbau von Informationsasymmetrien und der Schaffung von Transparenz zugunsten des Verbrauchers. Der potenzielle Käufer erhält u.a. Informationen über preisgünstige oder besonders preiswerte Angebote. Ein hoher Komfort im Bestellprozess und das hohe Vertrauen gegenüber dem Plattformbetreiber führen allerdings auch dazu, dass der Preis als Entscheidungskriterium relativiert wird (Tuttle 2015), d.h. die Preissensitivität der Kunden nimmt ab.

### 5. Angriffspunkte und Schwächen von Amazon erkennen

Durch die starke Customer Centricity, Prozessorientierung und Automatisierung sowie die hohe Kompetenz in der Da-

tenverarbeitung durch KI hat sich Amazon eine „übermächtige“ Marktposition erarbeitet. Dies darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass durchaus Angriffspunkte innerhalb des Geschäftsmodells bestehen (z.B. im Datenschutz oder in der Preisgestaltung).

### **Abo-Management: kein Thema für Standardlösungen**

Die Historie von Amazon Prime belegt, dass auch unkonventionelle und riskante Modelle der Kundenbindung eine Erfolgchance haben, solange zwei Aspekte in Einklang gebracht werden: Es müssen ein ausreichender Customer Benefit (Kundenperspektive) und gleichzeitig ein zumindest mittelfristig positiver Kundendeckungsbeitrag (Unternehmensperspektive) erzeugt werden. Amazon Prime hat dies geschafft, indem das Leistungsspektrum stark um digitalisierte Leistungen unter Ausnutzung von Skaleneffekten erweitert wurde (Filme, Musik, Speicherplatz). Die klare Wachstums- und Innovations-Strategie des Unternehmens hat die Voraussetzungen dafür geschaffen (Einstieg in digitale Produktentwicklung wie Kindle oder das Angebot von Cloud-Lösungen). Dies führt zu einer Einzigartigkeit. Kopieren lassen sich einzelne Elemente des Prime-Dienstes, das Programm an sich wohl aber kaum. 🚩

### **Handlungsempfehlungen**

1. Setzen Sie die „Customer comes first“-Philosophie konsequent um.
2. Incentivieren Sie in Kundenbindung und setzen Sie dabei auf langfristige Effekte durch aktive Kundenentwicklung.
3. Bleiben Sie bei der Umsetzung Ihrer Ziele geradlinig – auch in schwierigen Zeiten.
4. Verwandeln Sie preissensible Kunden in Komfortkäufer.
5. Überprüfen Sie Schwächen und Angriffspunkte der Konkurrenz, gerade in puncto bestehender strategischer Wettbewerbsvorteile.

### **Literatur**

- Ashley, C./Gillespie, E.A./Noble, S.M. (2016): The effect of loyalty program fees on program perceptions and engagement, in: *Journal of Business Research*, 69, 2, pp. 964–973.
- Bauersachs, M. (2018): Empirische Analyse dynamischer Preissetzung auf dem Marktplatz „amazon.de“, Bachelorthesis, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.
- Chen, L./Mislove, A./Wilson, C. (2016): An empirical analysis of algorithmic pricing on amazon marketplace, in: *Proceedings of the 25th International Conference on World Wide Web* (pp. 1339–1349), International World Wide Web Conferences Steering Committee.
- Enders, A./Hungenberg, H./Denker, H.P./Mauch, S. (2008): The long tail of social networking: Revenue models of social networking sites, in: *European Management Journal*, 26, 3, pp. 199–211.
- Fassnacht, M./Winkelmann, R. (2006): Bonusprogramme als Instrument der Preisdifferenzierung, in: *Ganzheitliches Direktmarketing*, Wiesbaden, S. 453–478.
- Gupta, A./Lee, J. (2013): How does online survey mode affect answers to a customer feedback loyalty survey? In: *Annual Meeting of the Pacific Chapter of the American Association for Public Opinion Research*, San Francisco, California (pp. 12–13).
- Grewal, D./Roggeveen, A.L./Nordfält, J. (2017): The future of retailing, in: *Journal of Retailing*, 93,1, pp. 1–6.
- Krämer, A. (2017): Demystifying the „Sunk Cost Fallacy“: When considering fixed costs in decision-making is reasonable, in: *Journal of Research in Marketing*, 7, 1, pp. 510–517.
- Krämer, A. (2018): Dynamic Personalized Pricing – The Next Generation of Pricing?! Vortrag bei der GOR-Arbeitsgruppe Pricing und Revenue Management am 19.1.2018 in Hannover.
- Krämer, A./Kalka, R. (2016): How Digital Disruption Changes Pricing Strategies and Price Models, in: Khare, A., Schatz, R., Stewart, B. (Hrsg.): *Phantom ex machina: Digital disruption’s role in business model transformation*. Springer 2016, pp. 87–103.
- Krämer, A./Kalka, R./Ziehe, N. (2016): Personalisiertes und dynamisches Pricing aus Einzelhandels- und Verbrauchersicht, in: *Marketing Review St. Gallen*, 33, 6, S. 28–37.
- McAlone, N. (2016): Amazon CEO Jeff Bezos said something about Prime Video that should scare Netflix. Download unter <https://www.business-insider.de/amazon-ceo-jeff-bezos-said-something-about-prime-video-that-should-scare-netflix-2016-6?r=US&IR=T>
- Lambrecht, A./Skiera, B. (2006): Paying too much and being happy about it: Existence, causes, and consequences of tariff-choice biases, in: *Journal of Marketing Research*, 43, 2, pp. 212–223.
- Levy, A. (2018): Amazon Is Raising the Price of Prime for Some Subscribers, in: *The Motley Fool* v. 22.1.2018, Download unter <https://www.fool.com/investing/2018/01/22/amazon-is-raising-the-price-of-prime-for-some-subs.aspx>
- Ray, J.D. (2015): Amazon is absolutely eviscerating other retailers online, new survey shows, *Re/code*, October 2015. <http://recode.net/2015/10/05/amazon-is-absolutely-eviscerating-other-retailers-online-new-survey-shows/>.
- Reichheld, F.F./Teal, T./Smith, D.K. (1996): *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Reinartz, W./Haucap, J./Wiegand/N./Hunold, M. (2017): Preisdifferenzierung und -dispersion im Handel, Schwerpunktstudie der IFH-Förderer, Köln.
- Rudolph, T./Bischof, S.F./Böttger, T./Weiler, N. (2017): *Disruption at the Door: A Taxonomy on Subscription Models in Retailing*, in: *Marketing Review St. Gallen*, 34, 5, pp. 18–25.
- Simons, R. (2014): Choosing the right customer, in: *Harvard Business Review*, 92, 3, pp. 48–55.
- TechRepublic (2016): *Special Report – How to implement AI and machine learning*. Louisville.
- Tuttle, B. (2015): *The Reason You First Started Shopping at Amazon Is Disappearing*, *Money*, August 25, 2015; Download unter <http://time.com/money/4010101/amazon-lowest-prices/>



**Sie suchen neue Impulse für Ihre tägliche Arbeit und möchten sich mit Experten auf Augenhöhe austauschen?**

Das Institut für Marketing an der Universität St.Gallen bietet von fokussierten Intensivseminaren bis hin zu Diplomstudiengängen zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten zu allen relevanten Themen im Marketing an. Sicherlich auch das Richtige für Sie.

**Intensivstudium für Verkaufsmanagement (CAS)**

18 Tage (6 Module à 3 Tage), nächster Start: 28. August 2018

**Intensivstudium für Kommunikation und Management (CAS)**

20 Tage (6 Module à 3–4 Tage), nächster Start: 28. August 2018

**Intensivstudium für Marketing- und Kundenmanagement im B2B-Geschäft (CAS)**

17 Tage (6 Module), nächster Start: 4. September 2018

**Alle Weiterbildungen des Instituts für Marketing finden Sie unter [www.ifm.unisg.ch/weiterbildung](http://www.ifm.unisg.ch/weiterbildung) oder treten Sie direkt mit uns in Kontakt:**

**Doris Maurer, Telefon +41 71 224 28 55,  
[doris.maurer@unisg.ch](mailto:doris.maurer@unisg.ch)**

**«Wissen schafft Wirkung»**