

Dieser Beitrag ist in ähnlicher Form erschienen in von Schnakenburg, D./Immken, M. (2021): Amazon als Triebkraft struktureller Veränderungen der Handelslandschaft, Janßen, S./ Kirstges, T./ Kull, S./ Neumann, M./Schmoll, E. (Hrsg): Jahresband 2021 des Fachbereichs Wirtschaft – Gesammelte Erkenntnisse aus Lehre und Forschung, S. 283-301, ISBN 978-3-643-14961-9.

Dirk von Schnakenburg & Maria Immken

Amazon als Triebkraft struktureller Veränderungen der Handelslandschaft

1 Thema, Fragestellung und Zielsetzung

Im Zuge der Entwicklung des Internets, insbesondere durch den Verkauf von Waren über ebenjenes Medium, hat sich ein Unternehmen besonders profiliert: Amazon gilt seit Juni 2019 als die wertvollste Marke der Welt.¹ Mitte der 90er Jahre startete Amazon-Gründer Jeff Bezos die Geschäftstätigkeit in den USA mit dem Verkauf von Büchern über das Internet aus der eigenen Garage heraus. Seit Ende der 90er Jahre ist das Unternehmen auch in Deutschland aktiv.² Das Sortiment des Onlineshops wurde in den vergangenen Jahren stetig erweitert und auch um eigene Produkte angereichert, wie z. B. um den E-Book-Reader Kindle oder den Smart-Speaker Amazon Echo.

Neben dem eigenen Verkauf von Waren hat sich Amazon als Marktplatz etabliert und erlaubt es den Drittanbietern, vielfältige Services zur Abwicklung von Bestellungen (z. B. Zahlungsabwicklung und Logistik) in Anspruch zu nehmen, welche dafür wiederum eine Gebühr entrichten.³ Die Plattform ist mittlerweile für mehr verkaufte Produkte verantwortlich als Amazons eigene Handelsaktivitäten. Das Unternehmen ist im Relevant Set

¹ Vgl. Thieme, T., 2019, auf Basis von Kantar-Daten.

² Vgl. Amazon, o. J.

³ Vgl. Hotz, A./Fost, M., 2017, S. 678.

der Verbraucher fest verankert: Im Jahr 2018 hatte Amazon (inkl. Marketplace) einen Anteil am gesamten Onlinehandel in Deutschland von 46 Prozent.⁴ Auch der kostenpflichtige Prime-Service, dessen Inhalte stetig erweitert werden, findet großen Anklang bei den Konsumenten, was wiederum dazu führt, dass die Kundenbindung gesteigert wird. Amazon hat weiterhin im Bereich von Produktsuchen bereits den ersten Platz unter den Suchmaschinen inne.⁵

Neben den Tätigkeiten im E-Commerce agiert das Unternehmen nunmehr in weiteren vielfältigen Geschäftsfeldern.⁶ Dazu wurde eigenes Know-How aufgebaut oder auch über Firmenübernahmen zugekauft. Mittlerweile ist der einstige Online-Buchhändler zu einem vielseitigen, breit aufgestellten, internationalen Konzern geworden, der auch schwache Geschäftsfelder ausgleichen kann.

Auch in der Forschung ist Amazon international führend, so wurden im Jahr 2018 24,4 Mrd. Euro in Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten investiert. Neben dem Angebot von Produkten und Dienstleistungen gilt Amazon außerdem als Innovationstreiber und beschäftigt sich u. a. intensiv mit dem Einsatz Künstlicher Intelligenz.⁷ Bereits heute nutzt Amazon Algorithmen für die automatische Übersetzung von Produktinformationen, das Erstellen von Produktvorschlägen oder die Senkung von Lagerkosten auf Basis von Nachfrageprognosen. Auch Amazon Echo lässt sich via Künstlicher Intelligenz über Sprache steuern. Das System lernt dabei durch die Interaktion mit dem Nutzer stetig dazu.

Aufgrund dieser Vielschichtigkeit an Geschäftsfeldern und Themen sowie der hohen Innovationsfähigkeit stellt das Unternehmen Amazon insgesamt ein erkenntnisreiches Forschungsfeld dar. Die ganzheitliche Betrachtung und die Aufdeckung der Erfolgsfaktoren des Unternehmens sowie deren Auswirkungen auf die traditionellen Strukturen des Einzelhandels sind somit von besonderem Interesse.

⁴ Vgl. HDE/IFH Köln, 2019, S. 22.

⁵ Vgl. Hotz, A./Fost, M., 2017, S. 672.

⁶ Vgl. Kamps, I./Schetter, D., 2018, S. 229.

⁷ Vgl. Herbrich, R., 2018, S. 65f.

2 Das Geschäftsmodell von Amazon

Das Geschäftsmodell Amazons orientiert sich an den zwei wesentlichen Bestandteilen Wachstum und Kundenzufriedenheit.⁸ Jeff Bezos skizzierte das Geschäftsmodell Amazons bereits in den Anfangszeiten und legte es direkt auf ein angestrebtes, größeres Produktportfolio aus. Abbildung 1 zeigt die Skizze des Geschäftsmodells von Amazon, das Jeff Bezos entwickelte. Diese Skizze wird gemeinhin als das Amazon-Flywheel (Amazon-Schwungrad) bezeichnet und bildet das Grundmodell des Geschäftsmodells ab. Aus dem zentralen Aspekt des Wachstums ergeben sich für das Unternehmen Vorteile bezüglich geringerer Kosten in den Bereichen Einkauf und Logistik. Diese Einsparungen gibt Amazon in Form von günstigen Preisen an die Kunden weiter, die den zweiten zentralen Bestandteil des Geschäftsmodells darstellen. Günstige Preise locken immer mehr Kunden auf Amazons Plattform und Drittanbieter möchten an dem Marktplatz Amazons partizipieren, um ebenfalls von den Kundenströmen zu profitieren. Mehr Anbieter auf Amazons Marktplatz bedeuten ebenfalls, dass die Produktvielfalt der Plattform steigt, wodurch wiederum ein erneuter Kundenzuwachs generiert wird.⁹ Dieses Wachstum ist weiterführend die Grundlage für den Kreislauf und führt zu noch geringeren Preisen, von denen die Kunden profitieren.

⁸ Vgl. Stummeyer, C., 2020, S. 6f.

⁹ Vgl. Hotz, A./Fost, M., 2017, S. 672f.



Abb. 1: Das Amazon-Geschäftsmodell nach einer Skizze von Jeff Bezos (Quelle: Hotz, A./Fost, M., 2017, S. 673).

Anders als andere Unternehmen investiert Amazon für die Aufrechterhaltung des Geschäftsmodells und den hinzugewinn von Wachstum nahezu alle Einsparungen direkt wieder in die Entwicklung eines besseren Kundenservices, neue Geschäftsfelder oder in moderne Technologie wie bspw. Künstliche Intelligenz und Algorithmen.¹⁰ So können auch die Investitionen in Zukunftstechnologien, deren Erfolg nicht garantiert ist, umgesetzt werden. Darüber hinaus verwendet Amazon viele Einsparungen, um neue Logistikstandorte zu gewinnen sowie den Web-Shop zu optimieren - alles unter der Prämisse, den Kundenwünschen nachzukommen, um somit das Wachstum zu erhöhen. Amazon steigert das Investitionsvolumen jährlich und nutzt einen immer höheren Anteil des Umsatzes, um in die Bereiche Forschung und Entwicklung zu investieren.

¹⁰ Vgl. Hotz, A./Fost, M., 2017, S. 673.

Amazon ist Bestandteil der Plattformökonomie und lässt sich durch die drei wesentlichen Komponenten digitaler Geschäftsmodelle zusammenfassen.¹¹ Das Konzept beruht grundlegend auf den drei Säulen digitale Inhalte, Kundenerlebnis und digitale Plattform. Dabei basiert Amazon nicht auf einem rein digitalen Geschäftsmodell, da das Unternehmen bspw. auch in den stationären Handel investiert. Somit zeichnet sich das Unternehmen durch semi-digitale Inhalte und Elemente aus. Das Unternehmen agiert als Plattform, über die Kunden sowohl Eigenprodukte von Amazon als auch von Drittanbietern kaufen können. Amazon gestaltet den Kaufprozess für Kunden vereinfacht und wickelt den Kaufprozess von Kunden, die bei Drittanbietern kaufen, ab, indem es die gekauften Produkte bspw. versendet.¹² Gleichzeitig bietet Amazon eine Plattform für Drittanbieter, die über Amazon ihre eigenen Produkte veräußern können. Amazon agiert somit als Schnittstelle zwischen Verkäufern und Kunden, gleichzeitig aber auch als Verkäufer. Darüber hinaus erstellt das Unternehmen eigene Produkte sowie digitale Inhalte und stellt diese Kunden zur Verfügung. Das Kundenerlebnis steht bei Amazon seit der Gründung des Unternehmens im Fokus und ist in das Geschäftsmodell integriert.

Damit das Geschäftsmodell funktioniert, müssen die Mitarbeiter ebenfalls in den Erfolgsprozess einbezogen werden.¹³ Dazu hat Amazon 14 Führungsprinzipien formuliert, an denen Mitarbeiter sich orientieren sollen. Diese Prinzipien beinhalten u. a. Regelungen in Bezug auf schnelle Entscheidungen, die Nutzung von Ressourcen oder das Einstellen neuer Mitarbeiter.

Amazon ist der größte Online-Shop Deutschlands (nach Umsatz) im Business to Consumer (B2C) Commerce (Stand 2018)¹⁴ und die wertvollste Marke der Welt (Stand 2020)¹⁵. Im Jahr 2020 erwirtschaftete Amazon in Deutschland einen Gesamtumsatz von rund 22,23 Milliarden US-Dollar, weltweit steigerte Amazon seinen Umsatz im zweiten Quartal 2020 auf 88,91 Milliarden US Dollar.¹⁶ Einen Großteil des Umsatzes in Deutschland

¹¹ Vgl. Jaekel, M., 2015, S. 28f.

¹² Vgl. ebd.

¹³ Vgl. Stummeyer, C., 2020, S. 7.

¹⁴ Vgl. EHI Retail Institute, 2019.

¹⁵ Vgl. Kantar Millward Brown, 2020.

¹⁶ Vgl. Amazon/Statista, 2020.

erwirtschaftete das Unternehmen in den Sparten „Elektronik und Computer“ sowie der Sparte „Haushalt, Garten, Baumarkt“ (2018).¹⁷ In Deutschland gewinnt Amazon zunehmend an Marktmacht.¹⁸ Das Unternehmen hat in Deutschland einen Anteil von 48 Prozent an allen Onlinehandelsumsätzen und kommt im Einzelhandel allgemein auf einen Anteil von 5,2 Prozent (Stand 2019). Diese Zahlen machen deutlich, welche Wichtigkeit Amazon im deutschen Onlinehandel bereits innehat. Der Großteil der Umsätze Amazons entfällt hierbei jedoch nicht auf den Eigenhandel, sondern vielmehr auf den Marktplatz für Drittanbieter.¹⁹

Das Unternehmen Amazon verfügt über mehr als zehn Tochterunternehmen, darunter bspw. der Hörbuchdienst audible oder die Gaming-Plattform Twitch.²⁰ Die Firmensitze verteilen sich auf über 30 Länder²¹, allein 35 Standorte befinden sich in Deutschland²². Weltweit beschäftigt Amazon rund 798.000 Mitarbeiter²³, deutschlandweit mehr als 20.000 (Stand 2019)²⁴. Amazon expandiert zunehmend auch in Deutschland und stellt Überlegungen an, ebenfalls auf den stationären Markt in Deutschland zu drängen.²⁵

Dass Amazon nicht nur den Einzelhandel beeinflusst, sondern ebenfalls in andere Branchen strebt, zeigen die Zukunftsprojekte Amazons. Das Unternehmen möchte mit dem Projekt Amazon Health, auch Amazon 1492 genannt, auf den Markt für Gesundheitsprodukte eintreten.²⁶ Zum einen erkennt Bezos im Arzneimittelmarkt Umsatzpotenzial und zum anderen ist eine zusätzliche Datenerhebung möglich. Amazon entwickelt dazu derzeit Deep-Learning-Software, basierend auf Künstlicher Intelligenz, um aus

¹⁷ Vgl. Poleshova, A., 2020.

¹⁸ Vgl. HDE/IFH, 2019, S. 22.

¹⁹ Vgl. Börse ARD, 2020a.

²⁰ Vgl. ebd.

²¹ Vgl. Amazon, 2020b.

²² Vgl. Kolf, F., 2019.

²³ Vgl. Amazon/Statista, 2020.

²⁴ Vgl. Kolf, F., 2019.

²⁵ Vgl. Börse ARD, 2020b.

²⁶ Vgl. van Husen, G., 2017.

Patientenakten bestimmte Muster ableiten zu können.²⁷ Darüber hinaus betreibt Bezos eine Raumfahrtfirma, die sich u. a. mit der Entwicklung von Raketen und einer möglichen Besiedelung des Mars beschäftigt.²⁸ Weitere Zukunftsprojekte finden sich in der Versicherungsbranche, im Gaming-Sektor und in der Sparte der Lebensmittellieferdienste.²⁹

Das Unternehmen Amazon startete als Online-Händler, ist mittlerweile allerdings ein Technologieunternehmen, das viele verschiedene Geschäftsfelder umfasst. Da Amazon über vielfältige Geschäftsfelder verfügt, die objektiv betrachtet zunächst kaum einen Zusammenhang aufweisen, ist eine strukturelle Darstellung, die sämtliche Leistungen Amazons umfasst, kaum möglich. So existieren verschiedene Darstellungsversuche, die sich in ihrer jeweiligen Tiefe und Vollständigkeit unterscheiden und keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben.

3 Digitale Disruption

In der Wissenschaft besteht zur Definition des Begriffes Disruption Unstimmigkeit, jedoch legen alle Begriffserläuterungen zunächst die Definition des Harvard Ökonomen Clayton Christensen zu Grunde, die in unterschiedlichen Bedeutungen ausgelegt werden kann. Christensen definierte den Begriff der Disruption als „eine Innovation, die eine bestehende Technologie, ein bestehendes Produkt oder eine bestehende Dienstleistung in großen Teilen oder vollständig verdrängt.“³⁰ Dabei geht der Wortlaut Disruption auf das Englische „disrupt“ zurück, was unterbrechen oder zerreißen bedeutet. Das Phänomen der Disruption ist vor allem dann zu beobachten, wenn Unternehmen mit neuen Geschäftsmodellen auf dem Markt aktiv werden oder neue Märkte erschlossen werden.³¹ Es tritt jedoch auch auf, wenn bestehende Unternehmen ihre Prozesse digitalisieren und somit disruptiv agieren. Bereits bestehende Unternehmen werden in dieser Entwicklung häufig verdrängt, da die neuen Anbieter zumeist völlig unerwartet und mit auf Kundenbedürfnisse zugeschnittenen Angeboten auf den Markt

²⁷ Vgl. W&V, 2019.

²⁸ Vgl. Ott, S., 2018.

²⁹ Vgl. W&V, 2019.

³⁰ Bower, J. L./Christensen, C. M., 1995, S. 19f.

³¹ Vgl. Wolters, U. J., 2016, S. 30.

drängen.³² Digitale Disruption meint demnach ergänzend, dass Digitalisierung zum Aufbrechen bestehender Strukturen von Unternehmen und Geschäftstätigkeiten führen kann. Geschäftsmodelle, die neu erscheinen und neuartige Produkte oder Dienstleistungen anbieten, treten schnell auf den Markt und stehen in direkter Konkurrenz zu bereits bestehenden.

Die Entwicklung des Onlinehandels sorgte in diesem Zusammenhang für eine grundlegende Veränderung des Kaufprozesses. Onlinehändler müssen sich nicht mehr an Öffnungszeiten halten, während Kunden über ein mobiles oder stationäres Endgerät jederzeit einkaufen können, ohne dafür einen bestimmten Ort aufsuchen zu müssen. Kunden sind mit ihrem Kaufimpuls nicht mehr an einen bestimmten Händler gebunden, der regional oder vor Ort verfügbar ist, weshalb er an erster Stelle nicht mehr nach dem passenden Händler sucht, sondern seinen Kaufprozess direkt mit der Produktsuche beginnt.³³ Die Frage nach dem Anbieter bzw. nach einer speziellen Herstellermarke verliert dadurch zunehmend an Relevanz, während die Bedeutung der Leistungen eines Händlers deutlich zunimmt.

Vielen Wissenschaftlern geht die ursprüngliche Definition Christensens jedoch nicht weit genug, weshalb Gans eine erweiterte Definition entwickelte, die in diesem Forschungsbericht zugrunde gelegt wird. Gans definiert Disruption als „ein disruptives Ereignis, dem etablierte Unternehmen gegenüberstehen mit den getroffenen Entscheidungen, die ihren Erfolg begründeten und zum Untergang führen“.³⁴ Disruption zeichnet sich dabei durch drei Charakteristika aus. Es werden zum einen exponentielle Dynamiken durch neuartige technologische Möglichkeiten hervorgerufen und zum anderen haben auch bereits etablierte Unternehmen die Möglichkeit, diese Variante für sich zu nutzen. Wird diese neuartige Technologie jedoch nicht genutzt, so kann dieses „Versagen“ nicht wieder rückgängig gemacht werden.

Erweiternd unterscheidet Gans zwischen der nachfrageseitigen und der angebotsseitigen Disruption.³⁵ Die vorangestellte Definition Christensens beleuchtet bereits die nachfrageseitige Disruption, unter der Innovationen zu

³² Vgl. Wolters, U. J., 2016, S. 30.

³³ Vgl. intelliAd, 2018.

³⁴ Gans, J., 2016, S. 135f.

³⁵ Vgl. Gans, J., 2016, S. 135f.

verstehen sind, die disruptiv in Bezug auf Kunden sind. Erfolgreiche Unternehmen unterschätzen hierbei häufig, wie weitreichend die Auswirkungen der technologischen Innovationen auf die Bedürfnisse der Kunden sind. Bei der angebotsseitigen Disruption hingegen sind Unternehmen unfähig, sich neue Kompetenzen anzueignen, da sie sich auf bereits erworbene und erprobte Kompetenzen berufen.

4 Empirische Untersuchung

Die Umfrage zum Thema „Amazon als Triebkraft struktureller Veränderungen der Handelslandschaft“ wurde von April bis Juni 2020 durchgeführt. Die Probanden waren zu 57,5 Prozent weiblichen Geschlechts, zu 42,4 Prozent männlich und zu 0,2 Prozent divers. Ein Großteil der Probanden kann der Altersgruppe unter 22 Jahren bis zu 25 Jahren zugeordnet werden. Diese Altersgruppe gehört zu den Digital Natives und ist daher als Zielgruppe für die Betrachtung der Plattform Amazon besonders aussagekräftig. Die Befragung wurde online durchgeführt und die Beantwortung dauerte i. d. R. zehn Minuten.

Folgende Arbeitshypothesen wurden aufgestellt und untersucht:

Arbeitshypothese 1:

Amazon sorgt durch seine Dienste für höhere Ansprüche der Verbraucher bei anderen Anbietern.

Insgesamt lässt sich die aufgestellte Hypothese nur in Teilen bestätigen. Amazon hat augenscheinlich keinen nennenswerten Effekt auf die Wahrnehmung der Serviceleistungen im stationären Einzelhandel. Es ist jedoch möglich, dass einzelne Zusammenhänge von den Konsumenten lediglich unterbewusst wahrgenommen werden. Allerdings sorgt Amazon in Teilen für höhere Ansprüche der Konsumenten an Online-Händler. Die Probanden fassen insgesamt das Angebot Amazons besser auf als das anderer Online-Händler, was vermuten lässt, dass Amazon Einfluss auf den Online-Einzelhandel hat. Die Hypothese kann somit in Teilen als bestätigt erachtet werden.

Arbeitshypothese 2:

Kunden nutzen Amazon Prime vor allem wegen des Premiumversandes.

Die Hypothese kann bestätigt werden, da der Premiumversand einer von zwei Hauptgründen für den Abschluss eines Prime-Abonnements ist. Ein weiterer wichtiger Grund ist Prime Video.

Arbeitshypothese 3:

Kunden schätzen die Kombination verschiedener Dienste auf Amazon.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Kunden die Vielzahl und die Kombinationsmöglichkeit der verschiedenen Dienste schätzen und diese auch in Anspruch nehmen. Vor allem das Unterhaltungsangebot der Filme wird von den Nutzern angenommen. Arbeitshypothese 3 kann somit bestätigt werden.

Arbeitshypothese 4:

Kunden schätzen die Produktvielfalt auf Amazon.

Die Umfrageteilnehmer sind sehr positiv zu der Anbietervielfalt eingestellt und schätzen, dass Angebote verschiedener Hersteller/Händler verfügbar sind. Die große Auswahl an Produkten und Dienstleistungen dort wird von den Umfrageteilnehmern ebenfalls sehr positiv gesehen. Dementsprechend kann die Arbeitshypothese 4 bestätigt werden.

Arbeitshypothese 5:

Amazons Image ist bei Verbrauchern aufgrund der Serviceleistungen sehr gut.

Da insgesamt der Kundenservice von Amazon eine hohe und positive Akzeptanz bei den Kunden erreicht hat, ist davon auszugehen, dass diese Leistung einen positiven Effekt auf das Image von Amazon hat. Eine direkte Verbindung zwischen dem Image von Amazon und dem Kundenservice kann aus der Fragestellung nicht herausgebildet werden, ist jedoch nahelegend. Daher gilt die Arbeitshypothese 5 als bestätigt.

Arbeitshypothese 6:

Amazon ist fester Bestandteil im Leben der Verbraucher.

Amazon erfährt bereits eine große Zustimmung seitens der Verbraucher, sie empfinden Amazon allerdings nicht als notwendig für den Alltag. Allerdings ist hier zu vermuten, dass die Probanden auf einen tatsächlichen Verzicht von Amazon im Alltag negativ reagieren würden. Da Amazon bereits durch den Amazon Echo oder Amazon Alexa Einzug in viele Haushalte gehalten hat und die Vernetzung der Kunden mit Amazon vermutlich drastisch zunehmen wird, ist davon auszugehen, dass Amazon weiter Einzug in den Alltag vieler Menschen halten wird.³⁶ Die Hypothese 6 kann somit in Teilen als bestätigt erachtet werden.

Arbeitshypothese 7:

Eine Mitgliedschaft bei Amazon Prime erhöht die Anzahl der Käufe bzw. die Nutzung von Amazon.

Aus den gewonnenen Ergebnissen lässt sich ableiten, dass Amazon Prime als Mechanismus durchaus umsatz- und nutzensteigernd wirken kann, da z. B. etwa 50 Prozent der Umfrageteilnehmer bestätigen, häufiger bei Amazon einzukaufen, seitdem eine Prime-Mitgliedschaft vorliegt. Somit kann die Hypothese 7 als bestätigt erachtet werden.

Arbeitshypothese 8:

Amazon nimmt Einfluss auf das Kaufverhalten der Verbraucher im stationären Einzelhandel.

Insgesamt kann kein direkter Zusammenhang zwischen Amazon und dem Einfluss auf den stationären Einzelhandel festgestellt werden. Hypothese 8 ist somit nicht bestätigt. Jedoch lässt sich ein Bezug zwischen Amazon und einem geänderten Konsumverhalten im gesamten Onlinehandel feststellen. Amazon hat Einfluss auf den Umsatz im gesamten Einzelhandel und wirkt zudem umsatzsteigernd. Für den stationären Einzelhandel im Speziellen lassen sich dementsprechend keine Auswirkungen feststellen, jedoch in Bezug auf den gesamten Einzelhandel.

³⁶ Vgl. SPLENDID Research, 2020.

5 Einfluss von Amazon auf den Einzelhandel

Amazon erkannte früh, dass sich der Kaufprozess durch die Entwicklung des Onlinehandels veränderte und die Produktsuche an Relevanz gewann. Das Unternehmen ermittelte die drei bedeutenden Touchpoints eines Online-Shops zum Kunden: Preis, Verfügbarkeit und Service.³⁷ Amazon investierte daher früh in die Logistik-Kapazitäten, den Kundenservice und die optimale Preisermittlung, sodass immer mehr Kunden den Weg zu Amazon fanden. Heute ist Amazon führend bei der Produktsuche im Internet. Anders als weitere Unternehmen optimierte Amazon die drei genannten Säulen, statt aktives Marketing zu betreiben.³⁸ Das Unternehmen gewann durch den kulantem Kundenservice positive Mundpropaganda. Doch Amazon veränderte nicht nur die eigenen Marketingaktivitäten und das Suchverhalten der Konsumenten, sondern implementierte Kundenbewertungen in den Online-Shop. Bezos erkannte, dass der stationäre Handel über den Vorteil der fachkundigen Beratung verfügte und schaffte daher die Möglichkeit, Bewertungen anderer Käufer einzusehen. Wie die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, lösen die Kundenbewertungen eine fachkundige Beratung im Einzelhandel jedoch nicht vollständig ab. Dennoch scheinen Kunden Beratung nicht zusätzlich zu honorieren. Amazon verändert somit die Beratungskultur im Einzelhandel, indem das Unternehmen nicht auf fachkundige beratende Mitarbeiter setzt, sondern auf die Beratung durch Kunden selbst.

Der disruptive Eingriff Amazons in den stationären Einzelhandel ist in der Sparte des Buchhandels besonders gut nachvollziehbar. Zunächst bot Amazon lediglich Bücher an, launchte dann eigene E-Book-Reader im unternehmenseigenem Format, um dann Autoren zu gewinnen, die nun über Amazon Bücher verlegen. Amazon hat in diesem Beispiel drei Bestandteile der Wertschöpfungskette im klassischen Einzelhandel vereinnahmt und fungiert als eine Art „Gatekeeper“, indem das Unternehmen versucht, das Aufsuchen anderer Anbieter überflüssig zu machen.³⁹ Ähnliches ist bei Produkten anderer Segmente zu beobachten.

³⁷ Vgl. Hotz, A./Fost, M., 2017, S. 683f.

³⁸ Vgl. ebd.

³⁹ Vgl. Gutschi, H., 2016, S. 396.

Amazon ist zudem nicht mehr nur ein Onlinehändler, sondern strebt in den USA bereits in den stationären Handel. Mit seinem stationären Konzept Amazon Go innoviert Amazon das Einkaufserlebnis der Verbraucher, kommt ohne ein Kassensystem und somit auch ohne die Wartezeiten an der Supermarktkasse aus.⁴⁰ Sollte diese Entwicklung auch in Deutschland Fuß fassen, wie Bezos bereits andeutete, so wird dieses Konzept möglicherweise für ein weiteres disruptives Element im Einzelhandel verantwortlich sein.

Das Unternehmen beeinflusst ebenfalls den Online-Einzelhandel, insbesondere dadurch, dass es zunehmend mehr Stufen der ursprünglichen Wertschöpfungskette vereinnahmt.⁴¹ Immer mehr Hersteller vermarkten ihre Produkte über Amazon und profitieren von dessen großer Reichweite. Was zunächst sehr vorteilhaft für die Hersteller erscheint, ist mit Risiken verbunden. Amazon tritt nicht nur als Händler auf, sondern auch als Hersteller und ermittelt die herzustellenden Produkte häufig durch die Umsätze der Partnerunternehmen. Ist das Produkt eines Herstellers auf dem Marktplatz erfolgreich, so wird Amazon dieses Produkt vermutlich selbst herstellen und in Konkurrenz zum ursprünglichen Hersteller anbieten. Amazon übernimmt somit die rückwärtsintegrierend Wertschöpfungsstufen des Lieferanten bzw. Herstellers und zeitgleich die des Händlers.⁴²

Darüber hinaus hat das Unternehmen die Erwartungen von Kunden an die Leistungen des Online-Einzelhandels verändert.⁴³ Mit seinen schnellen, unkomplizierten Lieferungen und dem kundenorientierten Kundenservice setzt Amazon neue Maßstäbe für die Leistungen des Online-Handels.⁴⁴ Kunden erwarten von Online-Händlern, den Ergebnissen der Umfrage zufolge, zwar keine schnelle Lieferung, aber sie haben genaue Vorstellungen vom Kundenservice. Darüber hinaus nimmt der Mechanismus des Amazon-Prime-Abonnements Einfluss auf das Kaufverhalten der Verbraucher im Online-Handel. Prime-Abonnenten bestellen häufiger und sind es gewohnt, viele unterschiedliche Leistungen (bspw. Unterhaltung, Service

⁴⁰ Vgl. Tagesspiegel, 2020.

⁴¹ Vgl. Hotz, A./Fost, M., 2017, S. 683f.

⁴² Vgl. Hotz, A./Fost, M., 2017, S. 683f.

⁴³ Vgl. Franklin Templeton Investments, 2019, S. 9.

⁴⁴ Vgl. Hotz, A./Fost, M., 2017, S. 683f.

und Produkte) an einem Ort zu beziehen.⁴⁵ Dadurch hat sich der Eindruck etabliert, Amazons Leistungsspektrum sei vielseitiger als das Handelsangebot deutscher Innenstädte.

6 Kritische Reflexion und Fazit

Amazon entwickelte sich in den letzten 20 Jahren von einem reinen Online-Buchhandel zu einem der größten Technologie-Unternehmen der Welt. Inzwischen ist Amazon der größte Online-Shop Deutschlands und die wertvollste Marke der Welt. Das Geschäftsmodell Amazons orientiert sich seit Beginn an den zwei Säulen Wachstum und Kundenzufriedenheit. Beide Säulen bedingen sich gegenseitig. Steigt die Kundenzufriedenheit, kommen mehr Drittanbieter auf die Plattform, was wiederum zu Wachstum des Unternehmens führt. Amazon investiert Einsparungen direkt in die stetige Verbesserung seines Geschäftsmodells und schafft es dadurch, Wachstum zu gewährleisten.

Amazon war eines der ersten Internetunternehmen und sorgte damit bereits u. a. für den Beginn der digitalen Disruption. Unternehmensgründer Jeff Bezos erkannte schnell, dass durch das Internet und die damit verbundene Ubiquität von Produkten und Services, die Suche nach dem Produkt und nicht wie im klassischen Handel, die Suche nach dem Hersteller im Fokus steht. Das Unternehmen setzte den Kunden an erste Stelle und begann die Faktoren Preis, Verfügbarkeit und Service zu optimieren. Daher setzte Amazon früh auf Kundenbewertungen, die der fachlichen Beratung im Einzelhandel Konkurrenz machen sollten. Darüber hinaus werden immer mehr Wertschöpfungsstufen übernommen, bspw. als Hersteller von Produkten, als Händler und Zulieferer. Damit durchdringt Amazon die klassischen Wertschöpfungsstrukturen und agiert disruptiv am Markt.

Amazon Prime konnte durch die empirische Untersuchung deutlich als Mechanismus der Kundenbindung herausgestellt werden. Darüber hinaus schätzen Konsumenten das vielfältige Angebot des Unternehmens und entwickeln höhere Ansprüche an den Online-Handel. Weiterhin ergab sich, dass Konsumenten Amazon Prime vor allem aufgrund des Premiumversands beziehen und eine Nutzung von Amazon Prime die Bestellfrequenz erhöht. Hinzu kommt, dass Amazon sein Image durch die umfangreichen

⁴⁵ Vgl. Stüber, E./Leyendecker, C., 2018.

Serviceleistungen stetig verbessert. In Bezug auf die Umfrage ist jedoch anzumerken, dass die Altersstruktur der Probanden nicht der Gesamtbevölkerung entspricht, sondern lediglich die Digital Natives abbildet.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung machen deutlich, dass Amazon einen Einfluss auf das allgemeine Kaufverhalten der Konsumenten hat, indem es die Frequenz der Käufe erhöht. Doch auch in Bezug auf den Kundenservice hat Amazon an den allgemeinen Einzelhandel ein höheres Anspruchsniveau geschaffen. Zudem empfinden Konsumenten das Produktangebot auf Amazon vielseitiger als das Angebot der Geschäfte in deutschen Innenstädten. Dass Amazon nicht nur Produkte, sondern auch Unterhaltung an einem Ort anbietet, scheint die Wahrnehmung des Einzelhandels getrübt zu haben. Darüber hinaus hat Amazon eine Marktmacht im Online-Einzelhandel inne, die sich in den Umsatzzahlen des Unternehmens widerspiegelt und Einfluss auf den Online-Einzelhandel nimmt.

Zukünftig ist mit einer Ausweitung der Marktmacht Amazons zu rechnen, sofern das Unternehmen, wie auch in den USA, ebenfalls auf den stationären Markt drängt und diesen durch smarte Technologien innoviert. Zudem erscheint es möglich, dass Amazon seine Position im Online-Handel weiter stärkt, wenn die Politik bzw. die Kartellbehörden der marktbeherrschenden Stellung Amazons nicht entgegenreten.

Quellenverzeichnis

- Amazon (o. J.):** Unsere Geschichte: Was aus einer Garagen-Idee werden kann?, Online: <https://www.aboutamazon.de/%C3%BCber-amazon/unsere-geschichte-was-aus-einer-garagen-idee-werden-kann> [Zugriff: 09.10.2019].
- Amazon (2020b):** Unsere Firmensitze weltweit, Online: <https://www.aboutamazon.de/arbeiten-bei-amazon/standorte/unsere-firmensitze-weltweit> [Zugriff: 20.08.2020].
- Amazon/Statista (2020):** Umsatz von Amazon weltweit bis zum 2. Quartal 2020, Online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/197099/umfrage/nettoumsatz-von-amazoncom-quartalszahlen/> [Veröffentlichung: 07.2020, Zugriff: 05.08.2020].
- Börse ARD (2020a):** Amazon-Marktplatz bekommt Konkurrenz, Online: <https://boerse.ard.de/aktien/amazon-marktplatz-bekommt-konkurrenz100.html> [Veröffentlichung: 13.01.2020, Zugriff: 20.08.2020].
- Börse ARD (2020b):** Amazon. Bald stationärer Handel in Deutschland?, Online: <https://boerse.ard.de/aktien/amazon-bald-stationaerer-handel-in-deutschland100.html> [Veröffentlichung: 05.01.2020, Zugriff: 20.08.2020].
- Bower, J. L./ Christensen, C. M. (1995):** Disruptive technologies. Catching the wave. Harvard Business Review, 69, 19–45.
- EHI Retail Institute (2019):** Ranking der Top 100 Online-Shops in Deutschland nach Umsatz 2018, Online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/170530/umfrage/umsatz-der-groessten-online-shops-in-deutschland/> [Veröffentlichung: 09.2019, Zugriff: 05.08.2020].
- Franklin Templeton Investments (2019):** Drei Technologieriesen revolutionieren den Einzelhandel, Frankfurt am Main.
- Gans, J. (2016):** The Disruption Dilemma. Cambridge, 2016.

- Gutschi, H. (2016):** Reinvent or Die. Erfahrungsbericht der erfolgreichen digitalen Transformation von UNITO/Otto Group Österreich, in: Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel, Hrsg.: Heine- mann, G./Gehrckens, M./Wolters, J./dgroup GmbH, Wiesbaden, S. 379-398.
- HDE/IFH Köln (2019):** Onlinemonitor 2019, Berlin.
- Herbrich, R. (2018):** Künstliche Intelligenz bei Amazon – Spitzentechno- logie im Dienste des Kunden, in Busmann, P./Schmidt, H. (Hrsg.): Künstliche Intelligenz: Mit Algorithmen zum wirtschaftlichen Erfolg, Berlin, S. 63-76.
- Hotz, A./Fost, M. (2017):** Die „Amazonisierung“ des Konsums – Game- Changer Amazon: Wie Amazon die gesamte Wertschöpfungskette des Handels neu definiert – und welche Auswirkungen das für Hersteller hat, in Schallmo, D./Rusnjak, A./Anzengruber, J./Werani, T./Jünger, M. (Hrsg.): Digitale Transformation von Geschäftsmodellen: Grundla- gen, Instrumente und Best Practices, Wiesbaden, S. 669-696.
- intelliAd (2018):** Umfrage zum Start der Produktsuche beim Online-Kauf nach Kanälen in Deutschland 2018, Online: [https://de.statista.com/sta- tistik/daten/studie/873003/umfrage/start-der-produktsuche-beim-on- line-kauf-nach-kanaelen-in-deutschland/](https://de.statista.com/statistik/daten/studie/873003/umfrage/start-der-produktsuche-beim-on- line-kauf-nach-kanaelen-in-deutschland/) [Veröffentlichung: 06.2018, Zugriff: 08.08.2020].
- Jaekel, M. (2020):** Disruption durch digitale Plattform-Ökosysteme, Stutt- gart, 2020.
- Kamps, I./Schetter, D. (2018):** Performance Marketing, Wiesbaden.
- Kantar Millward Brown (2020):** Ranking der wertvollsten Marken welt- weit nach Markenwert 2020, Online: <https://de.statista.com/statistik/da- ten/studie/6003/umfrage/die-wertvollsten-marken-weltweit/> [Veröf- fentlichung: 06.2020, Zugriff: 06.08.2020].
- Kolf, F. (2019):** Amazon schafft Tausende neuer Arbeitsplätze in Deutsch- land, Online: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-kon- sumgueter/onlinehandel-amazon-schafft-tausende-neuer-arbeits- plaetze-in-deutschland/24587724.html> [Veröffentlichung: 14.07.2019, Zugriff: 20.08.2020].

- Ott, S. (2018):** Weltraumfirma von Amazon-Chef Bezos will Rakete testen, Online: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/blue-origin-new-shepard-weltraumfirma-von-amazon-chef-bezos-will-rakete-testen/21226434.html?ticket=ST-176806-a9oXch7AKOKj1Yd57AwJ-ap1> [Veröffentlichung: 28.04.2018, Zugriff: 21.08.2020].
- Poleshova, A. (2020):** Umsatz von Amazon weltweit bis zum 2. Quartal 2020, Online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/197099/umfrage/nettoumsatz-von-amazoncom-quartalszahlen/> [Veröffentlichung: 31.07.2020, Zugriff: 05.08.2020].
- SPLENDID Research (2020):** Bekanntheit und Nutzung verschiedener Sprachassistenten in Deutschland, Online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1031358/umfrage/umfrage-zu-bekanntheit-und-nutzung-verschiedener-sprachassistenten-in-deutschland/> [Veröffentlichung: 13.02.2020, Zugriff: 19.08.2020].
- Stüber, E./Leyendecker, C. (2018):** Die Amazon-Offensive, Online: <https://www.ifhkoeln.de/blog/details/die-amazon-offensive/> [Veröffentlichung: 27.04.2018, Zugriff: 24.08.2020].
- Stummeyer, C. (2020):** Amazons Masterplan, in: Amazon für Entscheider. Strategieentwicklung, Implementierung und Fallstudien für Hersteller und Händler, Hrsg.: Köber, B., 2020.
- Tagesspiegel (2020):** Jeff Bezos' Supermarkt ohne Kassen wächst immer weiter, Online: <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/amazon-go-jeff-bezos-supermarkt-ohne-kassen-waechst-immer-weiter/25580624.html> [Veröffentlichung: 25.02.2020, Zugriff: 24.08.2020].
- Thieme, T. (2019):** Amazon erstmals wertvollste Marke der Welt, Online: <https://www.absatzwirtschaft.de/amazon-erstmal-wertvollste-marke-weltweit-159612/> [Zugriff: 09.10.2019].
- Van Husen, G. (2017):** So greift Amazon das Gesundheitswesen an, Online: <https://www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article167942622/So-greift-Amazon-das-Gesundheitswesen-an.html> [Veröffentlichung: 29.08.2017, Zugriff: 21.08.2020].

W&V (2019): 4 Amazon-Projekte, die aufhorchen lassen, Online:
https://www.wuv.de/tech/4_amazon_projekte_die_aufhorchen_lassen
[Veröffentlichung: 03.01.2019].

Wolters, U. J. (2016): Neuerfindung des Handels durch Digitale Disruption, in: Digitale Transformation oder Digitale Disruption im Handel. Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce, Wiesbaden, S. 29-48.