

The image shows a yellow building facade with the Amazon.de logo repeated on the top edge. The logo consists of the text 'amazon.de' in a dark blue font with a registered trademark symbol, and a curved orange arrow underneath it. The building has several windows with grey frames and a balcony on the right side. In the foreground, there is a metal fence and a grey structure, possibly a loading dock or part of a forklift.

amazon.de®

amazon.de®

Amazons Erfolgsgeheimnis

Eine AKADS-Publikation

– Ihr Partner für Content jeder Art –

AKADS.DE

Amazons Erfolgsgeheimnis

Eine AKADS-Publikation

– Ihr Partner für Content jeder Art –

Kurzfassung

Amazon ist eine Erfolgsgeschichte ohne Gleichen: Mit 300 Millionen Artikeln und ebenso vielen Kunden weltweit hat der Online-Händler eine Monopolstellung erlangt, die ihm eine hohe Dominanz und Macht verleiht. Aus dem 1994 gegründeten Online-Buchhandel hat Jeff Bezos, der Unternehmensgründer, den Weltmarktführer im E-Commerce-Bereich geschaffen. Alleine in Deutschland kaufen 44 Millionen Kunden regelmäßig bei Amazon ein. Heimische Online-Händler können von solchen Erfolgen nur träumen.

Amazon versteht es wie kein anderer Online-Händler, Abhängigkeiten zu schaffen. Mit Prime und unzähligen weiteren Angeboten bindet das Unternehmen eine zahlungskräftige Klientel an das Unternehmen. Die Zahlen geben Bezos und seinem Team recht: Prime-Kunden, die man mit Serien, schnellen Lieferzeiten und weiteren Goodies bei Laune hält, geben doppelt so viel Geld wie „normale“ Kunden aus. Mit neuen Produkten wie der Echo-Familie macht man es seinen Kunden noch einfacher, weitere Produkte über Amazon zu beziehen. Auch mit seiner IT-Sparte ist Amazon ausgesprochen erfolgreich. Dabei vermietet man die eigene Infrastruktur an andere Größen wie Netflix und Airbnb, aber auch an mittelständige Unternehmen und Privatleute.

Beim Ranking der wertvollsten Unternehmen hat sich Amazon mit einem Wert von 139,29 Milliarden US Dollar auf Platz 4 zwischen Facebook auf Platz 5 und Microsoft auf Platz 3 etabliert (vgl. Statistisches Bundesamt 2017). Medienberichten zufolge soll Amazon nun auch in die Schweiz kommen (vgl. Zulauf 2017).

Doch was ist das Geheimnis des Online-Händlers? Wie konnte ein Unternehmen innerhalb kurzer Zeit eine weltweit dominierende Marktposition erlangen? Die Beantwortung dieser Fragen ist komplex – ähnlich komplex wie Amazon selbst. Und dabei scheint vieles noch in den Kinderschuhen zu stecken, beispielsweise Amazon Fresh mit der Lieferung frischer Lebensmittel oder die Zustellung von Paketen mit Hilfe von Drohnen. In Übersee agiert Amazon bereits als klassisches Bankinstitut; und es scheint nur eine Frage der Zeit, bis derlei Angebote auch nach Europa kommen.

Amazon kommt aus dem Buchhandel und dieses Segment ist nach wie vor ein wichtigstes Standbein. Aus diesem Grund untersucht die vorliegende AKADS-Publikation die Gründe für das rapide Wachstum im Buchhandel (und anderswo).

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung.....	2
1 Einführung.....	5
2 Theoretische Grundlagen.....	11
2.1 Erfolgsfaktorenforschung.....	11
2.1.1 Hürden der Erfolgsfaktorenforschung.....	12
2.1.2 Zentrale Erkenntnisse.....	14
2.1.3 Erfolgsfaktorenforschung im Spannungsfeld zwischen Forschung und Praxis.....	17
2.2 Disruptionsforschung.....	20
2.2.1 Disruption, Handel und Amazon.....	29
2.2.2 E-Books und Disruption.....	36
2.2.3 Kritik.....	39
2.3 Die neue Distributionsform Marktplatz.....	42
2.4 Amazons Erfolgsfaktoren.....	45
2.4.1 Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation.....	45
2.4.2 Innovationsmanagement bei Amazon.....	48
Literaturverzeichnis.....	52

1 Einführung

Amazon hat eine Erfolgsgeschichte geschrieben, an der sich viele Unternehmen orientieren wollen. Dabei verkörpert das Unternehmen den Traum vom schnellen Erreichen großer (wirtschaftlicher) Ziele. Allerdings ist die Marktführerschaft von einer klaren Strategie getrieben und mit knallharten Geschäftspraktiken umgesetzt. Diese Bachelorarbeit geht den Erfolgsgeheimnissen des Online-Giganten auf den Grund. Dieses erste Kapitel führt in die Thematik und das Thema ein, beschreibt das Ziel der Arbeit und die Forschungsfrage sowie die Methodik, die zur Zielerreichung verfolgt wird.

Das Buch genießt seit jeher als Kulturgut eine besondere Förderung der bundesdeutschen Gesellschaft. Sichtbarstes Zeichen hierfür ist die reduzierte Mehrwertsteuer, die auf Druckerzeugnisse angewandt wird. Auch die Buchpreisbindung schützt die Branche vor hartem Wettbewerb. Weit weniger bekannt sind andere Förderinstrumente wie Verwertungsgesellschaften, die Autoren und Verlage bei ihrer gesellschaftlich relevanten Tätigkeit finanziell unterstützen.

Doch das Aufkommen des Internets und die Digitalisierung bringen einen grundlegenden Paradigmenwechsel. Viele Verlagshäuser haben sich in eine größtenteils selbstverschuldete

Krise manövriert. Internetbasierte Inhalte (Neudeutsch: Content) und die zunehmende Verbreitung digitaler Bücher bedrohen die Existenz einer alteingesessenen Branche und haben seit 1995 zu dramatischen Veränderungen geführt. Insbesondere das Produkt Buch benötigt den Buchhandel nicht mehr zwingend (vgl. Schrape 2011, S. 3).

Der Buchhandel wurde lange Zeit von identischen Verlagen, Grossisten und Einzelhändlern bestimmt. Ähnlich wie in der Musikindustrie muss die Buchbranche Anpassungen gegenüber digitalen Querschnittstechnologien unter Beweis stellen, hatte aber lange Zeit den im Buchmarkt wirkenden Dynamiken wenig entgegenzusetzen (vgl. Dolata 2008, S. 44).

In Deutschland gilt das Jahr 1996 als Startschuss für den Online-Buchhandel. Der ABC Bücherdienst richtet 1991 eine Bestellmöglichkeit für Bücher im Bildschirmtext ein und offeriert seit 1996 diesen Service unter der URL www.telebuch.de im World Wide Web. Der Bücherdienst verzeichnete 1997, kurz vor der Übernahme durch Amazon, einen Umsatz von 11 Millionen DM und einen Kundenstamm von mehr als 80.000 Kunden. Die Jahre 1997 bis 2000 gelten als Gründerjahre des deutschen Online-Buchhandels mit der Gründung von Plattformen wie buecher.de, buch.de etc.

Innerhalb kürzester Zeit erzielen die Online-Buchhändler hohe Umsätze. Die reinen Online-Händler erwirtschaften im Jahr

2000 rund 194 Mio. Euro und damit ca. 2,3 Prozent des Branchenumsatzes. Der Anteil von Amazon soll Riehm et al. zufolge für das Jahr 2000 bei 125 Mio. Euro gelegen haben (vgl. Riehm et al. 2001). Mit dem Platzen der Dotcom-Blase im Jahr 2000 tritt auch im Online-Buchhandel eine Konsolidierung ein, die bis 2003 währt. Die Konsolidierungsphase ist durch Fusionen, rückläufige Umsätze und eine allgemeine Marktberreinigung gekennzeichnet. In diese Phase fällt auch die Angebotsverweiterung von Amazon.de: Der aufstrebende Online-Händler erweitert sein Portfolio um gebrauchte Bücher und andere Medien.

In Fachkreisen werden die Jahre 2004 bis 2010 als kontinuierliche Wachstumsphase betrachtet. Der Marktanteil des stationären Buchhandels liegt 2009 bei knapp über 50 Prozent (vgl. Wätig 2009, S. 42). Laut dem Börsenverein des Deutschen Buchhandels, der wichtigsten Interessensvertretung deutschsprachiger Verlage, Grossisten und Händler, ist der stationäre Handel mit einem Marktanteil von 48,2 Prozent und einem Umsatz von knapp 4,43 Milliarden Euro bis heute der wichtigste Vertriebsweg für Bücher (vgl. Börsenverein des deutschen Buchhandels 2016). Zwar haben Zeitschriften- und Buchverlage in den letzten Jahren zum Teil erhebliche Umsatzeinbußen hinnehmen müssen, doch profitieren sie heute mit einem Marktanteil von über 20 Prozent bei den Direktverkäufen. Die Warenhäuser und Buchgemeinschaften spielen mit einem Umsatzanteil von 2 Prozent kaum noch eine Rolle.

Parallel zur einer Teilverlegung des Buchhandelsgeschäfts in das Internet haben sich drei weitere Trends das Potenzial der Web-Technologie zunutze gemacht. Trend 1 ist das zunehmende Interesse an Hörbüchern. Die Leserschaft liest nicht mehr selbst, sondern lässt lesen – zumindest in Teilen (vgl. Friederichs, Hass 2006, S. 24). Dank Download-Plattformen, mobiler Endgeräte und moderner Multimediatechnik im Auto und anderswo, können Audiobooks überall konsumiert werden. Zwar liegt der Hörbuchanteil immer noch unterhalb der 5 Prozentmarke, darf aber heute als etabliert betrachtet werden.

Mitte der 1990er wird der Buchmarkt einmal mehr durch eine disruptive Technologie verändert: Mit Books on Demand bzw. Print on Demand kann jeder ein Buch in den Buchhandel bringen. Dabei werden die klassischen Buchverlage teilweise umgangen. In Deutschland wird die neue Technik primär durch das Unternehmen Books on Demand (BoD, Norderstedt) bekannt. Der Anbieter kann die Druckerzeugnisse unmittelbar im Handel und bei relevanten Online-Händlern platzieren. Das Grundprinzip ist dank moderner Drucktechnik simpel: Geht eine Buchbestellung über einen Händler bei dem Print-on-Demand-Anbieter ein, druckt dieser das Exemplar, übermittelt es an den Händler, der es schließlich dem Endkunden zukommen lässt. Alle Beteiligten profitieren davon, denn es sind keine hohen Druckauflagen mehr notwendig, womit hohe Vor- und Lagerkosten entfal-

len. Durch die Umgehung der Grossisten steigt auch die Gewinnspanne des Autors. Nach eigenen Angaben publizieren bei BoD in 2018 über 40.000 Self Publisher. Auch Amazon bietet mit seinen beiden Services CreateSpace und KDP Print die Möglichkeit, Druckerzeugnisse auf der Online-Plattform zu offerieren. Manche Experten sprechen in diesem Kontext auch von der Demokratisierung des Buchmarktes, weil Publizieren für jedermann möglich ist (vgl. Bauermess 2004, S. 29). Zuverlässige Quellen zum Marktanteil von Books on Demand- bzw. Print on Demand-Angeboten existieren nicht.

Der dritte wichtige Trend ist die zunehmende Verbreitung des E-Books. Die Internet-Technologie und das Aufkommen von speziellen E-Books-Reader machen die Nutzung digitaler Bücher einfach. Für Verlage und Autoren eröffnet sich ein neuer Absatzmarkt, der einfach erschließbar ist, da die Titel ohnehin digital vorliegen. Erste Prognosen Anfang des Jahrtausends sahen mit dem Aufkommen des E-Books das Ende des gedruckten Werks. Microsoft prognostizierte beispielsweise für 2020, dass 90 Prozent aller Publikationen digital und gedruckt angeboten werden. Das E-Book ist allerdings weit hinter seinen Erwartungen zurückgeblieben. Laut dem GfK Consumer Panel Media*Scope Buch hat sich der Marktanteil von E-Books im deutschen Publikumsmarkt bei rund 5 Prozent eingependelt (vgl. GfK Consumer Panel 2017). Als ein generelles Problem dürfen die teilweise inkompatiblen E-Book-Formate betrachtet werden.

Auch Amazon ist mit seiner Kindle-Plattform und den gleichnamigen Lesegeräten im E-Book-Markt stark vertreten.

Die Digitalisierung und das Internet haben den traditionellen Buchmarkt grundlegend verändert. Die neuen Produktions- und Distributionsmöglichkeiten eröffnen allen Marktteilnehmern neue Chancen, doch nicht alle Teilnehmer haben diesen Wandel überstanden und das Potenzial für sich nutzen können. Der Marktanteil des stationären Buchhandels ist trotz gegenteiliger Prognosen bei rund 50 Prozent stabil. Die Kunden profitieren am meisten von diesem Wandel. Der Buchhandel ist aktuell durch die Erweiterung der Vertriebswege, der Koexistenz verschiedener Buchvarianten und der teilweisen Substitution von Druckerzeugnissen und Marktteilnehmern gekennzeichnet.

2 Theoretische Grundlagen

Auch wenn es in der Außenwirkung und aus Kundensicht oftmals so erscheint, als wäre der Erfolg von Amazon innerhalb kürzester Zeit erfolgt, so trifft das nur in Teilen zu. Amazon ist heute ein komplexes ökonomisches Gebilde, das mit einer klaren Strategie geführt wird: Der Online-Händler erhebt den Anspruch der unumstrittenen Nummer eins (vgl. Unger 2017). Doch die Gründe für den Erfolg sind vielfältig. Erkenntnisse der Disruptions- und Erfolgsfaktorenforschung liefern hierfür wichtig Hinweise.

2.1 Erfolgsfaktorenforschung

Folgt man Porter, so entscheiden Wettbewerbsvorteile über Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens (vgl. Porter 2007, S. 251). Doch die Erfolgsfaktorenforschung lehrt uns anderes: Sie spricht zugespitzt von der Erfolglosigkeit der Erfolgsfaktorenforschung. Soll heißen: Ja, es gibt Erfolgsfaktoren, doch ihre Wirkung und Interaktion sind trotz aller wissenschaftlichen Anstrengungen weitgehend unbekannt (vgl. Nicolai, Kieser 2002, S. 580).

Generationen von Managementforschern sind den Geheimnissen von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen

auf der Spur. Die Ursache für die Suche nach den relevanten Erfolgsfaktoren liegen in der Unternehmens- und Managementpraxis begründet. Dabei erheben Wissenschaftler den Anspruch, sich von der einzelfallorientierten Analyse zu lösen und im Sinne von Naturwissenschaft auf gewisse Gesetzmäßigkeiten zu stoßen (vgl. Schreyögg 1992, S. 199).

2.1.1 Hürden der Erfolgsfaktorenforschung

Verschiedene Experten heben den Umstand hervor, dass der Erfolgsfaktorenforschung bislang kein großer Wurf gelungen ist (vgl. Habel 1992, S. 280). Eine häufig geäußerte Kritik bezieht sich auf methodische Mängel bisheriger Studien, auf eine unzureichende Datenbasis, Endogenität und Heterogenität (vgl. Woywode 2002, S. 497). Als ein generelles Problem darf die Homogenität der Untersuchungsobjekte betrachtet werden. Als guter Kompromiss kann ein ausgewogener Mix aus ausreichender Homogenität und hinreichend großer Reichweite betrachtet werden.

Die Operationalisierung des Erfolgs gilt als ein weiteres methodisches Defizit. Alle Einflussfaktoren müssen qualitativ und quantitativ in die Untersuchung einfließen. Die notwendige Beschränkung auf die vermeintlich wichtigsten Faktoren ist in der Praxis unumgänglich, ebenso ist der Suchraum als theoretischer Bezugsrahmen zu definieren. Wie bei allen wissenschaftlichen

Arbeiten, wird die Ergebnisqualität entscheidend von der Qualität der Datenbasis bestimmt. Im konkreten Fall würden teilweise unternehmensinterne Informationen benötigt, um spezifische Entwicklungen bestimmten Maßnahmen oder Faktoren zuschreiben zu können. Wie die Innovationsforschung zeigt, wissen viele Unternehmen zwar, dass sie innovationsfähig sind, kennen aber selbst kaum die Faktoren bzw. deren Wirkung. Im Falle von Amazon ist davon auszugehen, dass sensible Unternehmensdaten nicht zur Verfügung stehen. Bewertungen benötigen immer auch Vergleichs bzw. Referenzwerte, die eine absolute oder relative Bewertung zulassen. Im Falle von Amazon steht kein Vergleichsunternehmen zur Verfügung, das als Referenz dienen könnte – auch nicht im Buchmarkt.

Selbst wenn es gelingt, bestimmte Faktoren zu quantifizieren, steht Forschung vor der nächsten Herausforderung, eine geeignete Analysemethode zu finden. In der Erfolgsfaktorenforschung wird quantitativen Methoden den Vorzug vor qualitativen Verfahren gegeben (vgl. Haenecke 2002, S. 173). Die Statistik kann dabei helfen, Zusammenhänge aufzudecken. Um die Zusammenhänge zwischen zwei Größen zu ermitteln, bedient man sich bivariater Verfahren. Mit Hilfe multivariater Verfahren können die Interaktionen mehrerer Größen sichtbar gemacht werden. Die besten Ergebnisse verspricht die Kausalanalyse, weil sie Kausalstrukturen herausarbeitet. Allerdings stellt diese Methode hohe Anforderungen an die Stichprobenqualität.

Die genannten Anforderungen machen ein Grundproblem deutlich: Damit eine Vergleichbarkeit und Bewertbarkeit erzielbar ist, müssen die Voraussetzungen exakt definiert werden. Einen möglichen Weg zur konkreten Ermittlung von Erfolgsfaktoren verdanken wir Schmalen et al., die ein multivariates Verfahren für die Erfolgsfaktorenforschung entwickelt haben. Das Schema basiert im Wesentlichen auf der Prüfung der Faktoren mit vier verschiedenen Analyseverfahren (vgl. Schmalen et al. 2006, S 358).

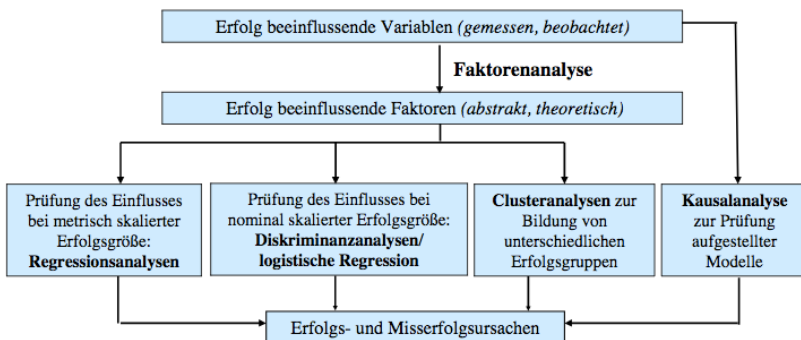


Abbildung 1: Das von Schmalen et al. entwickelte Verfahren zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren basiert im Wesentlichen auf der Wahl des geeigneten Analyseverfahrens (Schmalen et al. 2006, S 358).

2.1.2 Zentrale Erkenntnisse

March und Sutton haben eine der zentralen Erkenntnisse der Erfolgsfaktorenforschung erarbeitet, wonach Erfolgsfaktoren nur

dann für andere Marktteilnehmer von Wert sind, wenn die Wettbewerber deren Wert nicht bereits antizipieren (vgl. March, Sutton 1997, S. 699). Wie die Strategieforschung zeigt, lassen sich überdurchschnittlich hohe Performanzen häufig auf Einzigartigkeit zurückführen (vgl. Porter 1996, S. 61). Forschungen im strategischen Bereich belegen außerdem, dass Wettbewerbsvorteile häufig nur dann existieren, wenn die Konkurrenz diese nicht (oder nur schwer) imitieren kann. Dennoch lohnt die Beobachtung von bestimmten Konstrukten, um sie nachzuahmen bzw. um eigene Erkenntnisse zu sammeln (vgl. Starbucks 1993, S. 919).

Aufgrund der verschiedenen Probleme, für die die Erfolgsfaktorenforschung bislang keine Lösungen präsentieren kann, geht man den Weg der Vereinfachung der wissenschaftlichen Ansätze. Dabei bedient man sich seinerseits verschiedener Theorien und Ansätze. Zunehmend steht die Identifikation von Erfolgsfaktoren auf Grundlage von empirischen Arbeiten im Interesse der Wissenschaftler. Dazu müssen Annahmen über kausale Beziehungen getroffen werden. Konkret bedienen sich die Wissenschaftler dabei einer expliziten oder impliziten Theorie. An dieser Stelle wartet die nächste Hürde, denn auf Feedback-Schleifen können beispielsweise statistische Tests nicht angewendet werden. Dabei spielen sie in den Prozessen, die zum Erfolg führen, eine wichtige Rolle.

So wird Erfolg in der Zukunft in hohem Maße vom Erfolg in der Vergangenheit und aktuellem Erfolg beeinflusst (vgl. March, Sutton 1997, S. 700). Andererseits liegen Erfolg und Misserfolg nah beieinander. Unternehmen, die sich in krisenhaften Situationen befinden, arbeiten sie in der Regel intensiv an der Beseitigung identifizierter Misserfolgskfaktoren. Diese Anpassungsmechanismen begünstigen eine positive Entwicklung, womit sich die Wahrscheinlichkeit eines registrierbaren Erfolgs erhöht.

Ein weiteres Problem stellt in diesem Kontext das Fehlen einer allgemeinen Definition der Performance in Bezug auf Erfolgsfaktoren dar. Der Performance-Begriff ist vieldeutig. Während ein Unternehmen bei der Umsatzrendite eine negative Performance erzielt, kann es gleichzeitig eine positive Performance bei der Kapitalisierung erzielen. Aus diesem Grund können Vergleiche nur bei identischen Performance-Dimensionen durchgeführt werden. Allerdings leidet damit auch die Übertragbarkeit auf andere Branchen bzw. erschwert es dem Praktiker, geeignete Schlüsse für das eigene Unternehmen zu ziehen.

Da Erfolg von heute nicht unbedingt mit Erfolg in der Zukunft gleichbedeutend ist, kämpft die Erfolgsfaktorenforschung mit einem weiteren Problem: Empirische Untersuchungen können immer nur auf historischen Daten basieren. Doch gerade in Märkten mit einer hohen Dynamik ist unklar, ob Faktoren aus der Vergangenheit auch in Zukunft relevant sind und wenn doch,

mit welcher Gewichtung sie wirken. Selbst dann, wenn innovative Ansätze entwickelt werden, sind für die Faktorenerfassung durch empirische Forschung immer gewisse Zeitspannen vonnöten. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass die Forschung der Praxis bzw. den realen Verhältnissen immer hinterherhinkt.

Die Grenzen der Erfolgsfaktorenforschung lassen sich an dem Punkt Kundenorientierung exemplarisch aufzeigen. Die Messung der Kundenorientierung durch Wissenschaftler und die Wahrnehmung der Kundenorientierung durch (potenzielle) Kunden sind nicht deckungsgleich (vgl. Nicolai, Kieser 2002, S. 588). Auch liefert die Forschung Praktikern keine Antworten auf Fragen, wie man den Mitarbeitern vermittelt, was die Zielgruppe unter optimaler Kundenorientierung versteht. Auch die Frage, wie Maßnahmen, der prognostizierte Erfolg und die tatsächliche Wirkung kontrolliert und gemessen werden können, bleibt unbeantwortet.

2.1.3 Erfolgsfaktorenforschung im Spannungsfeld zwischen Forschung und Praxis

Erfolgsfaktorenforschung wird nicht um ihrer selbst willen betrieben, sondern soll im Idealfall Praktikern nützliche Informationen und Werkzeuge an die Hand geben, die sie in der Managementpraxis unterstützen. Die Forschung rund um Management- und Erfolgsfaktorenfragen muss sich heftige Kritik gefallen lassen, weil ihr in Teilen die Legitimität abgestritten wird;

die erzielten Ergebnisse und der erzielbare Nutzen sind vielfach unklar (vgl. March, Sutton 1997, S. 703). Nicolai und Kieser weisen zurecht darauf hin, dass sich Erfolgsfaktorenforschung in einem eng umrissenen Lösungsraum bewegt, der primär durch seine Anwendung definiert ist.

Malik gelangt zu einem anderen Ergebnis und definiert die drei Strukturfaktoren „Wettbewerbsposition“, „Marktattraktivität“ und „Kapital- und Kostenstruktur“ als wichtigste Erfolgsfaktoren (vgl. Malik 2006, S. 183). Malik weist den Faktoren gar eine Gewichtung zu. In der Erfolgsfaktorenforschung wird häufig aus der PIMS-Studie („Profit Impact of Marketing Strategies“) zitiert, die als Wegbereiter gilt. Sie basiert wie verschiedene Nachfolgestudien auf dem Grundsatz „Denken in kritischen Erfolgsfaktoren“, wonach sich wirtschaftlicher Erfolg bzw. Misserfolg trotz aller Multidimensionalität und Multikausalität auf einige wenige Basisfaktoren zurückführen lässt (vgl. Schmalen et al. 2006, S. 351).

Während man sich anfänglich auf bestimmte Branchen konzentrierte, fokussieren spätere Arbeiten Untersuchungsobjekte und deren Einteilung. Prinzipiell ist in der Erfolgsfaktorenforschung die Anzahl der Erfolgsmessgrößen variabel. Es können somit nur einzelne Größen oder auch eine Vielzahl von Erfolgsmessgrößen verwendet werden.

Verschiedene Untersuchungen belegen, dass in spezifischen Branchen eine Ermittlung von Erfolgsfaktoren möglich ist. Kunert hat beispielsweise 94 mittelständige Brauereiunternehmen in Hinblick auf die Erfolgsindikatoren sowie die quantitativen und qualitativen Größen untersucht (vgl. Kunert 2005). Im konkreten Fall lassen sich die Qualität der Unternehmensführung bzw. des Managements als kritische Erfolgsfaktoren ermitteln. Auch die Ausstattung mit modernen Produktionsanlagen konnte als entscheidender Wettbewerbsvorteil eruiert werden.

In einer weiteren Arbeit mit hohem Praxisbezug werden die Erfolgsfaktoren bei der Markteinführung von Produktinnovationen kleiner und mittelständischer Unternehmen der Ernährungsindustrie untersucht (vgl. Schmalen 2005). Dieses Projekt verfolgt einen kombinierten Untersuchungsansatz und erhebt Daten zu erfolgreichen und nichterfolgreichen Produkten. Als Datenbasis dienen Informationen zu 114 Produkten. Diese Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, dass der „Grundnutzen als Herzstück eines Produktes den wichtigsten Erfolgsfaktor“ darstellt (Schmalen et al. 2006, S. 359). Bei genauer Betrachtung beider Arbeiten wird deutlich, dass die ermittelten Erfolgsfaktoren allgemein gehalten sind und kaum exakt spezifiziert werden.

Darüber, ob die Erfolgsfaktorenforschung nun erstzunehmende Ergebnisse erzielt oder ob die Ergebnisse nur von geringer Aussagekraft sind, kann der Autor kein Urteil fällen. Sehr wohl

scheint es so, dass man bei erfolgreichen Unternehmen, zu denen Amazon zweifelsfrei zählt, bestimmte Erfolgsfaktoren identifizieren kann. Der Kritik von Nicolai und Kieser zufolge ist davon auszugehen, dass die Forschung „trotz anhaltender Erfolgslosigkeit sich weiter auf die Suche nach Erfolgsfaktoren be gibt“ (Nicolai, Kieser 2002, S. 591).

2.2 Disruptionsforschung

Der Erfolg eines technisch orientierten Unternehmens ist in hohem Maße von seiner Innovationsfähigkeit abhängig. Vereinfacht kann man diesen Sachverhalt auf folgenden Nenner bringen: Je innovativer ein Unternehmen ist, umso erfolgreicher ist es in der Regel (vgl. Ernst 2003, S. 23). Die Innovationsforschung lehrt uns außerdem, dass die Innovationsfähigkeit tendenziell mit der Unternehmensgröße abnimmt. Kleinere Unternehmen sind in der Regel innovationsfreudiger als Großunternehmen (vgl. Sammerl 2007, S. 78). Doch Amazon scheint diese These zu widerlegen, denn Amazon setzt in vielen Bereichen Trends, beispielsweise beim Buch- und E-Book-Vertrieb und bei multimedialen Angeboten (z. B. mit Amazon Prime).

In den Kontexten „Innovation“ und „Digitalisierung“ wird häufig der Begriff „Disruption“ und „disruptive Technologien“ für einen grundlegenden Wandel von Anwendungs- und Nutzungs-

möglichkeiten verwendet (vgl. Gackstatter 2011, S. 255). Christensen gilt mit seinem Werk „The Innovator’s Dilemma“ als der Vater der Disruption. Laut der von ihm entwickelten Theorie der Disruption erleiden alle erfolgreichen und etablierten Unternehmen eines Tages das gleiche Schicksal: Ihre Existenz wird durch eine existenzberaubende Revolution bedroht. Christensen zufolge sind disruptive Prozesse aber notwendig, damit sich der Markt, in dem sich das Unternehmen bewegt, weiterentwickelt. Noch einen Schritt weiter geht der Begriff der disruptiven Technologien: Hierbei handelt es sich um Innovationen, die die Erfolgsgeschichte einer bereits existierenden Technologie, eines Produkts oder einer Dienstleistung fortschreiben, sie aber letztlich vollständig vom Markt verdrängen (vgl. Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie 2018). Als Beispiele werden gerne der 3D-Druck, die Digitale Transformation und die E-Mobilität angeführt.

Disruption wird in aktuellen wissenschaftlichen Publikationen primär als verdrängende Technologie interpretiert (vgl. Wolters 2016, S. 29). Man kann Disruption überall dort registrieren, wo neue Märkte und neue Geschäftsmodelle entstehen und etablierten Anbietern Konkurrenz machen. Ein weiteres Merkmal von Disruption ist Marktveränderung innerhalb kürzester Zeit. Amazon und die chinesische Alibaba-Group gelten als Musterbeispiele der Disruption bei der Digitalisierung des Handels. Deren

kumulierte Marktkapitalisierung hat sich innerhalb weniger Jahren auf mehr als 500 Mrd. US Dollar ver Hundertfacht. Die beiden Händler lassen damit den weltweit größten Händler Walmart hinter sich, besitzen aber nur ein Achtel so viele Beschäftigte.

Im Unterschied zu evolutionären Innovationen übernehmen bei der digitalen Disruption Maschinen und Algorithmen Funktionen wie beispielsweise das Ordern von Warenbeständen oder die Zielgruppenermittlung. Besonders drastisch sind diese Umbrüche in der Logistikbranche, in der analoge Geschäftsmodelle aufgebrochen und neu sortiert werden (vgl. Wolters 2016, S. 32).

Für moderne Unternehmen gehören die Optimierung und das Automatisieren von Geschäftsprozessen zur Unternehmenspraxis. Auch die zunehmende Digitalisierung, die branchenübergreifend zu verzeichnen ist, ist primär als kontinuierliche Veränderung zu verstehen, die Unternehmen mit Change-Instrumenten leisten können. Hingegen stellt die Digitalisierung der Produkte Unternehmen vor größere Herausforderungen, denn damit sind nicht nur Modifikationen der Prozesse, sondern Methodenänderungen verbunden.

Die Digitalisierung führt zu verkürzten Produktinnovationszyklen, was Auswirkung auf die Unternehmensbereiche Entwicklung, Produktion, Beschaffung, Logistik, Qualität und Personal

hat. Je nach Branche und Unternehmen sind fast alle Unternehmensbereiche in einer unterschiedlichen Intensität von diesem Wandel betroffen. Disruptive Technologien werden in engen Zusammenhang mit digitalen Geschäftsmodellen und der notwendigen Change of Mind-Mentalität gebracht.

Christensen übt indes medial heftige Kritik an missverständliche Interpretation von Praktikern und Akademikern. Laut Christensen beschreibt Disruption einen Prozess, „bei dem ein kleines Unternehmen oft mit geringen Ressourcen ein erfolgreiches, etabliertes Geschäft herausfordert“ (Schwertfeger 2016). Der Disruption-Begründer weist ausdrücklich darauf hin, dass Unternehmen wie Uber und Airbnb keine disruptive, sondern eine erhaltende oder inkrementelle Innovation leisten. Die Bedeutung von Disruption ist Christensen zufolge darin zu sehen, dass sie Wachstum schafft, während inkrementelle Innovationen primär dazu dienen, sich auf einem Markt weiter bewegen zu können. Christensen et al. gehen davon aus, dass die Disruptionstheorie in der Entstehungsphase von neuen Technologien strategische Entscheidungen unterstützen kann (vgl. Christensen et al. 2015).

Christensens Theorie der Disruption geht außerdem davon aus, dass sich etablierte Unternehmen im Laufe der Zeit auf sogenannte High-End-Kunden fokussieren, mit denen sich die höchsten Gewinne erwirtschaften lassen. Unternehmen fokussieren

die Aufrechterhaltung der Kundenbeziehungen zu den lukrativen Kunden, vernachlässigen aber gleichzeitig das Segment der preissensiblen Kunden. Christensen zufolge agieren junge Unternehmen anders: Sie konzentrieren ihre Marktleistung auf die weniger profitablen Kunden und das untere, preissensible Marktsegment. Dieses Verhalten begründet Christensen damit, dass junge Unternehmen hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit noch nicht mit etablierten Firmen konkurrieren können. Andererseits weisen die Produkte und Dienstleistungen von neuen Marktteilnehmern Besonderheiten auf, die etablierte Unternehmen (noch) nicht bieten. Das führt in der Konsequenz dazu, dass ein disruptives Geschäftsmodell und die damit verbundenen Produkte bzw. Dienstleistungen aufgrund des günstigen Preis-Leistungs-Verhältnisses eine hohe Attraktivität für preissensible Kunden aufweisen. Abbildung 2 zeigt die Zusammenhänge bei der Disruption. Junge Unternehmen streben von unterem Markt durch disruptive Techniken zum Mainstream. Etablierte Unternehmen fokussieren primär den High-End-Markt.

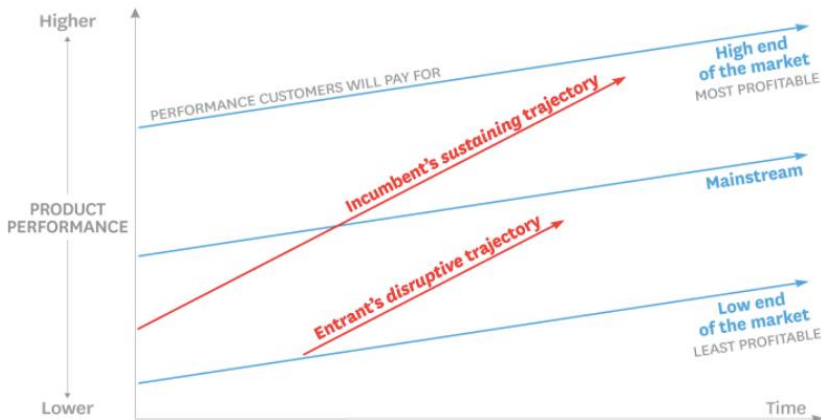


Abbildung 2: Das Disruptionsmodell von Christensen (Christensen et al. 2015).

Laut Christensen entstehen disruptive Innovationen im Low-End-Markt und werden dort von etablierten Anbietern übersehen. Etablierte Unternehmen widmen den weniger anspruchsvollen Kunden weniger Aufmerksamkeit und öffnet somit die Tür zu einem Markt für Disruptoren, die sich (zunächst) darauf konzentriert, diesen Low-End-Kunden ein Produkt zur Verfügung zu stellen, das deren Ansprüchen genügt. Bei Neugründungen schaffen Disruptoren einen Markt, der zuvor nicht oder nur in einer abgewandelten Form existierte. Im günstigsten Fall werden Nichtkonsumenten zu Konsumenten gemacht.

Ein weiteres Merkmal von disruptiven Innovationen ist das geringe Interesse von Mainstream-Kunden. Diese beginnen sich

erst dafür zu interessieren, wenn die Qualität ihren Ansprüchen genügt. Die Disruptionstheorie unterscheidet zwischen disruptiven und erhaltenden Innovationen. Letztere machen gute Produkte in den Augen der bestehenden Kunden besser: Der Nassrasierer erhält eine fünfte Klinge, das Fernseh- oder Kamerabild wird noch schärfer oder das Handy erhält noch leistungsfähigere Hardware. Diese Produktverbesserungen stellen inkrementelle Fortschritte, aber keine großen Um- oder Durchbrüche dar.

Der Taxi-Service Uber wird in den Medien häufig als disruptives Unternehmenskonzept betrachtet. Doch die meisten Experten sind sich darin einig, dass es sich nicht um Disruption handelt (vgl. Horx 2016). Vielmehr kann Uber als Beispiel dafür dienen, dass die Identifizierung echter disruptiver Innovationen schwierig ist. Christensen zufolge neigen selbst Kenner der Disruptionstheorie dazu, einige ihrer subtileren Aspekte zu übersehen (vgl. Christensen 2015). Aus der Perspektive des Disruptionsbegründers sind vier Punkte von besonderer Bedeutung:

1. Störung ist ein Prozess.
2. Disruptoren entwickeln meist Geschäftsmodelle, die sich stark von denen etablierter Unternehmen unterscheiden.
3. Manche Disruptionen sind erfolgreich, andere nicht.
4. Das Mantra „Disrupt or be disrupted“ kann zu Fehlleitungen führen.

Disruption muss als längerer Prozess verstanden werden. Demnach waren die ersten Minicomputer aufgrund ihres Weges vom Rand zum Mainstream disruptiv. Mit einer vollständigen Substitution von Vorläufern ist oft erst nach Jahrzehnten zu rechnen. Da Disruptionen häufig (viel) Zeit benötigen, werden sie von etablierten Unternehmen meist übersehen.

Ein prominentes Beispiel für die Verwendung eines innovativen Geschäftsmodells ist die Einführung des Apples iPhone. Das Produkt wurde 2007 auf den Markt gebracht und hat den Markt der Mobilgeräte nachhaltig verändert. Nicht minder wichtig: Das iPhone ebnete den Weg für viele Applikationen, die heute gang und gäbe sind, z. B. Mobile Commerce sowie der Einsatz von Social Media- und Messenger-Plattformen.

Ein weiterer Fehler besteht Christensen zufolge in der Konzentration auf die erzielten Ergebnisse (vgl. Christensen 2015). Aber „Erfolg“ ist unabhängig von seiner konkreten Bewertung und ist nicht Bestandteil der Disruptionstheorie. Die Theorie gibt auch keine Hinweise, wie ein Markt geschaffen wird. Etablierte Unternehmen müssen auf Disruptionen reagieren, ohne allerdings ein weiterhin profitables Geschäft zu vernachlässigen. Ob die Schaffung eines eigenen Unternehmensbereichs sinnvoll ist, in dem die disruptive Innovation in Eigenregie entwickelt wird, ist in Einzelfall vom Management zu prüfen.

Ursprünglich beschränkte sich die Theorie der disruptiven Innovation lediglich auf Korrelationsaussagen. Allerdings zeigen empirische Ergebnisse, dass etablierte Unternehmen die Marktteilnehmer im nachhaltigen Innovationskontext übertreffen, im disruptiven Innovationskontext jedoch unterdurchschnittlich abschneiden. Strategische Änderungen etablierter Unternehmen werden meist durch die Kunden getrieben. Außerdem führt die Konzentration auf ihre bestehenden Kunden wird durch interne Prozesse zu einer Institutionalisierung. Das macht es selbst für das Management schwer, Investitionen in disruptive Innovationen zu verlagern.

Christensen ist eigenen Aussagen zufolge bestrebt, die Theorie der disruptiven Innovation weiterzuentwickeln. Bislang sind die universell wirksamen Reaktionen auf disruptive Bedrohungen noch nicht fassbar. Daher scheint es sinnvoll, einen eigenen Unternehmensbereich zu schaffen, der unternehmensspezifische disruptive Modelle erforscht und nutzbar macht. Idealerweise agiert eine solche Abteilung losgelöst vom Tagesgeschäft und ist nur dem Management unterstellt. Die Disruptionstheorie liefert auch keinerlei Erklärungen zu Innovationen oder geschäftlichem Erfolg im Allgemeinen. Hier sind Innovationsforschungen und Erfolgswissenschaften gefragt. Sehr wohl ist indes denkbar, dass disruptive Modelle und deren Einwicklung in eine übergeordnete Geschäftsstrategie eingebettet werden. Christensen zu-

folge zeigen empirische Tests, dass die Verwendung von disruptiver Theorie Erfolg messbar macht und Prognosen ermöglicht. Folgt man dem Gründer der Disruptionstheorie wird dieser Ansatz in Zukunft zu einem besseren Verständnis führen, welche Faktoren und Innovationen Unternehmen erfolgreich machen.

Die Idee der „schöpferischen Zerstörung“ verdanken wir übrigens Marx, dessen 200. Geburtstag in 2018 gefeiert wird. Heute spricht man von Disruption, doch der Grundgedanke ist identisch geblieben.

2.2.1 Disruption, Handel und Amazon

Auf den ersten Blick ist nicht erkennbar, inwiefern Handel und das Handelsunternehmen Amazon und Disruption zusammenpassen. In diesem Kontext spielt die digitale Disruption eine zentrale Rolle, denn viele der heute weltweit erfolgreichen Unternehmen und Händler existieren in weiten Teilen nur digital: Der Taxivermittlungsservice Uber besitzt kein einziges Taxi, die weltgrößte Kommunikationsplattform Facebook keinen eigenen Content, der weltgrößte Händler Alibaba keine Waren und der Marktführer in Sachen Unterkunft Airbnb keine einzige Immobilie (Goodwin 2015). Amazon unterscheidet sich von diesen Unternehmen teilweise: Als Online-Kaufhaus besitzt es eigene Lager, wengleich der überwiegende Teil der Gewinne mit digitalen Diensten erzielt wird. In den letzten Jahren hat sich im

Handel ein dramatischer Wandel vollzogen, der sich in der medialen und wissenschaftlichen Diskussion am ehesten mit dem Modebegriff „digitale Disruption“ beschreiben lässt (vgl. Seufert et al. 2017, S. 12).

Hinter dem Begriff verbirgt sich ein Paradigmenwechsel durch die tiefgreifenden Veränderungen der Handelswertschöpfung, die durch die Digitalisierung bedingt sind. Die Veränderungen der Kunden in der Mediennutzung und in ihrem Konsumverhalten können als wichtiger Auslöser dieses Wandels interpretiert werden. Wolters spricht in diesem Kontext vom „Verschieben der Gravitationsachse im Internet“ (Wolters 2016, S. 35). Die Folge: Die Kunden tendieren seit Jahren verstärkt zum Online- statt zum stationären Handel. Experten sind sich weitgehend einig, dass die Zukunft des Handels nicht in der Weiterentwicklung der klassischen Handelsformate und Handelsgeschäftsmodelle liegen wird. Vielmehr werden neben der 24-Stunden-Verfügbarkeit wesentliche Merkmale die Integration von mobilen Techniken darstellen. Noch ist allerdings nicht absehbar, wie der Handel der Zukunft exakt aussehen wird.

Soweit es heute erkennbar ist, werden dem Trend, den Airbnb, Alibaba, Uber & Co. gesetzt haben, weitere Unternehmensgründungen folgen, die auf rein digitaler Basis basieren. Schon wird in Fachkreisen über neue Logistik- und Bankunternehmen diskutiert, die über keinerlei Transportmittel und auch über kein Filialnetz verfügen. Im Fokus all dieser Geschäftsmodelle steht

der Kundenzugang – ähnlich wie Amazon sich über den Buch- und CD-Markt den Zugang zu potenziellen Kunden geschaffen hat. Dazu wird ein Nutzungsuniversum geschaffen, das die Kunden möglichst häufig frequentieren (Wolters 2016, S. 39). Der Ansatz solcher Geschäftsmodelle: Der Händler offeriert nur solche Produkte, zu denen erst selbst den Zugang bestimmt. Schon sprechen Experten vom „Kampf um das Benutzerinterface“ (Goodwin 2015). Ein Unternehmen wie Amazon kann alle Finanz- und Bankdaten der Kunden aggregieren. Bei disruptiven Geschäftsmodellen funktioniert das – und zwar grenzenlos. Das Ziel ist die Schaffung geschlossener Ökosysteme. Dieser Ansatz wird mit einem betriebswirtschaftlich geschickten Schachzug kombiniert: Er werden Produkte und Dienstleistung angeboten, die mit vergleichsweise geringen Lager- und Wartungskosten verbunden sind.

Experten gehen heute davon aus, dass die bereits bekannten Player Google, Apple, Facebook, Amazon, Tencent und Alibaba, auch als GAFATA bezeichnet, den Handel der Zukunft prägen und dominieren werden (vgl. Smith 2015). Das Beispiel Amazon belegt die These, dass disruptiver digitaler Handel international agieren muss, um dauerhaft erfolgreich sein zu können. Amazon erwirtschaftet fast die Hälfte seines Umsatzes in seinen internationalen Dependancen (vgl. brand eins 2015).

Amazon agiert in hohem Maße disruptiv (vgl. Wolters 2016, S. 64). Konkret nutzt der Händler seine Kundenzugänge dazu, um

in neue Branchen einzusteigen. Der Ansatzpunkt ist im Falle von Amazon einfach und genial zugleich: Das Buch begleitet den Menschen heute trotz digitaler Medien von Kindesbeinen an. Insbesondere in der Schulzeit benötigen Heranwachsende unterschiedliche Literatur für ihren Bildungsweg. Damit manifestiert sich die „Existenz“ des primär als Buchhändler wahrgenommenen Unternehmens über Jahre hinweg bei Eltern und Heranwachsenden. Mit zunehmendem Alter verschieben sich die Bedürfnisse der jungen Kunden und ab einem gewissen Alter schlüpfen sie selbst in die Kundenrolle. Dem „normalen“ Amazon-Kunden ist ein weiterer Umstand wenig präsent: Amazon hat sich innerhalb weniger Jahre zu den größten Cloudservice-Anbietern weltweit entwickelt. Auch hierbei handelt es sich um eine disruptive Technik.

In diesem Kontext stellt sich die Frage, unter welchen Voraussetzungen disruptive Veränderungen eintreten. Bauer zufolge ist dann mit ihnen zu rechnen, „wenn existierende Strukturen nicht mehr fähig sind, neue Entwicklungen zu verarbeiten“ (Bauer 2017). Digitale Megatrends sind nicht nur im Handel, sondern auch in vielen anderen Branchen an bestimmte systemische Herausforderungen geknüpft:

- **Hyperkonnektivität/Internet-of-Everything:** Digitale Trends führen zu vernetzten Arbeits- und Lebenswelten. Beispiele hierfür sind Cloud Computing, Internet der

Dinge und Blockchain. Branchen, Produkt und Unternehmen rücken immer näher zusammen, wobei eine isolierte Betrachtung kaum mehr möglich ist. Trends wie Industrie 4.0 und Smart Cities schaffen gigantische Datenräume, die letztlich über den unternehmerischen Erfolg entscheiden.

- Robotik/Automatisierung: Die Automatisierungsmöglichkeiten dringen in immer neue Bereiche vor. Selbst Beratungstätigkeiten und Entscheidungsfindung werden dank künstlicher Intelligenz weitgehend automatisiert.
- Digitale Geschäftsmodelle: In den kommenden Jahren ist mit einer wachsenden Zahl digitaler Geschäftsmodelle und kundennaher digitaler Dienstleistungen zu rechnen.
- Veränderungsgeschwindigkeit: Neue Technologien verkürzen die Innovations- und Entwicklungszyklen. Die rasante Geschwindigkeit setzt Unternehmen bei ihren Innovations- und Veränderungsprozessen unter Druck.

Die beiden Beispiele Amazon Prime und Netflix zeigen, wie schnell etablierte Unternehmen durch disruptive Innovationen vollständig vom Markt verdrängt werden. In Amerika sind beispielsweise die größte Videothekette „Blockbuster“ und die

zweitgrößte Buchhandelskette „Borders“ vom Markt verschwunden (vgl. Lucas 2013). Auch in Deutschland kann man ähnliche Entwicklungen verfolgen. So wurde beispielsweise der Bertelsmann Buchclub 2015 eingestellt (vgl. Börsenblatt 2015).

Um den Erfolg von Amazon verstehen zu können, ist ein Blick auf die Veränderungskraft und die disruptiven Prozesse notwendig. Laut Christensen spielen die fünf Prinzipien Ressourcenallokation, Wertesystem, disruptive Innovationen, organisatorische Aspekte und die Angebot-Nachfrage-Perspektive bei der Disruption eine entscheidende Rolle (vgl. Christensen 2011, S. 125ff.).

Diesen fünf Prinzipien wird das Potenzial zugesprochen Marktführer zu stürzen. Amazon unterscheidet sich von anderen Unternehmen darin, dass es nicht nur in einem Marktsegment als Disruptor in Erscheinung getreten ist, sondern in verschiedenen Märkten. Nachstehende Tabelle fasst verschiedene Innovationen und ihre Wirkung zusammen.

Innovation	Innovationsart	Wirkung
1-Click	Produktinnovation	disruptiv
Amazon.com	Geschäftsmodellinnovation	disruptiv
Amazon Web Services	Produktinnovation	disruptiv
Collaborative Filterung System	Marketinginnovation	disruptiv
Kindle	Produktinnovation	disruptiv
Marketplace	Marketinginnovation	disruptiv
Prime	Marketinginnovation	evolutionär
Supply Chain Management	Prozessinnovation	evolutionär

Tabelle 1: Bekannte Amazon-Innovationen und ihre Wirkung (vgl. Stone, eigene Recherchen)

Analysiert man die Innovationen von Amazon, so wird deutlich, dass die disruptive Neuentwicklung primär dort erfolgreich ist, wo spezifische Kundenanforderungen ermittelt wurden und diese mit ideal abgestimmten Lösungen befriedigt werden. Diese Lösungen werden in Folgeschritten ausgeweitet und einem größeren Kundenkreis zugänglich gemacht. Diese Beobachtungen decken sich mit Christensens Modell der disruptiven Innovationen: Er postuliert, dass disruptive Innovationen primär bei Produktinnovationen anzutreffen sind und disruptive

Technologien ältere Technologien ablösen (vgl. Christensen 2011, S. 17). Diese Beobachtung deckt sich auch mit Deckers Erkenntnis, dass Disruption durch einen speziellen Blick auf die Kundenanforderungen getrieben wird (vgl. Ducker 2012, S. 9).

In der Rückschau lässt sich nicht immer exakt bestimmen, ob eine disruptive Entwicklung aus einem Nischenmarkt stammt. Daher ist eine exakte Beobachtung der Situation des Zielmarktes zum Zeitpunkt der Innovationseinführung von Bedeutung, damit eine Neuerung als disruptiv oder evolutionär bewertet werden kann.

2.2.2 E-Books und Disruption

Im Kontext Buch, Buchhandel und Disruption stellt sich die Frage, ob und wenn ja in welchem Umfang das E-Book als disruptive Technologie zu bewerten ist und welche Rolle die digitale Buchvariante spielt. Elektronische Bücher bzw. Dokumente sind nicht neu. 1971 initiierte der amerikanische Schriftsteller Michael S. Hart das „Project Gutenberg“ (vgl. Project Gutenberg 2017); eine von Freiwilligen erstellte digitale Bibliothek mit heute mehr als 56.000 elektronischen Büchern. Die Titel unterliegen der Public Domain, sind also frei von Urheberrechten. Die Partner-Website „Projekt Gutenberg-DE“ bietet vorrangig deutschsprachige Literatur an.

Die Einführung von Amazons Kindle Ende 2007 stellt eine Trendwende im Buchmarkt dar. Auf einen Schlag sind Hunderttausende Buchtitel nicht mehr nur in Druckform, sondern auch als digitales Download-Produkt verfügbar. Dank seiner Marktposition ist es für Amazon ein Leichtes, die Rahmenbedingungen für den E-Book-Handel zu diktieren. Seit der Kindle-Einführung beschäftigen die Buchbranche drei Fragen: Wie wird sich das Verkäuferverhalten entwickeln und zu welchen Verschiebungen kommt es? Wie gestaltet sich die Wettbewerbsbeziehung zwischen E-Books, E-Readern und Amazon? Wie gehen Verlage mit Amazons Preismodellen und den damit verbundenen (niedrigen) Einnahmen um?

Aus heutiger Sicht kann konstatiert werden, dass das E-Book das Buch nicht verdrängt, sondern ihm lediglich überschaubare Marktanteile abgenommen hat. Die Folgen für den stationären Handel müssen im Lichte eines generellen Rückgangs von Medienverkäufen betrachtet werden. Heute kann der Handel ebenfalls digitale Bücher anbieten, doch liegen deren Verkaufszahlen im unteren einstelligen Bereich.

Verschiedene Studien belegen, dass die E-Book-Technologie sogar einen positiven Effekt auf die Buchverkäufe hat, allerdings bleiben die Gründe hierfür unbekannt (vgl. Gilbert 2015, S. 169). Die inkrementelle Nachfrage könnte allein durch den vergleichsweise günstigen Preis getrieben sein. Denkbar ist auch eine Kombination des Preisvorteils und Formateinstellungen der

Kunden. In den USA erzielt Amazon bei den Buch- und E-Book-Verkäufen einen Marktanteil von knapp 40 Prozent (vgl. Milliot 2014, S. 28).

Ein wesentliches Merkmal ist die vertikale Integration in das Publishing (vgl. Gilbert 2015, S. 174). Durch die Disintermediation kommt es zu einem Wegfall einzelner Stufen der Wertschöpfungskette. Verlage, Zwischenhändler und der stationäre Handel sind weitgehend von dem Absatzprozess ausgeschlossen. Erstaunlich hoch ist inzwischen auch der Anteil der Selbstverleger in Amazons eigenen Bestsellerlisten. In 2017 stammen 12 der Top 20 Beststeller-E-Books von Self Publishern (vgl. Maher 2017). Ein erhebliches Problem für Verlage, die primär hochpreisige Titel anbieten, stellt das restriktive Beteiligungsmodell von Amazon dar. Daher gehen namhafte Verlage wie Springer dazu über, digitale Inhalte primär über eigene Portale und den klassischen Handel anzubieten.

Vor dem Aufkommen des E-Books hatten die klassischen Buchverlage und Amazon eine breite, gemeinsame Basis, die das Internet als attraktiven Vertriebskanal nutzen. Das E-Book hat die traditionelle Verlagsbranche erschüttert, gleichzeitig aber die Reichweite des Online-Buchhandels erhöht und damit letztlich zu einer weiteren Stärkung der Position von Amazon geführt. Amazons aggressive Preisgestaltung bei E-Books drückt die Margen für Bücher, Einzelhändler und Verleger.

Online-Verkäufe verringern die Bedeutung von stationären Buchhandlungen, eröffnen aber gleichzeitig neue Kanäle, andere Werbemöglichkeiten und neue Möglichkeiten für Verlage, potenzielle Buchkäufer zu kontaktieren. Außerdem belegen Studien den positiven Effekt auf den Buchverkauf als Ganzes. Die bisherige Entwicklung des E-Books und der E-Book-Technologie zeigt, dass neue Marktteilnehmer innerhalb kurzer Zeit grundlegende Umbrüche in einem Markt erzielen können. Nach einer gewissen Umbruchphase stellt sich dann allerdings ein neues Gleichgewicht ein. Die Erfolgsgeschichte von Springer zeigt, dass auch Unternehmen mit einer langen Tradition diesen Umstieg erfolgreich bewältigen können (vgl. Burgelman, Müffelmann 2016, S. 347).

2.2.3 Kritik

Christensens Theorie der Disruption wird in Teilen der Medien mit viel Aufmerksamkeit bedacht und kann sich positiver Resonanz erfreuen. Während die einen darin die lang erwarteten Erklärungen für grundlegenden Strukturwandel sehen, mehren sich kritische Stimmen, die eine sachliche Analyse fordern. Christensens Kontext ist beileibe kein neuer Ansatz, sondern baut auf einer Publikation von Nieschlag auf (vgl. Nieschlag 1954), doch hat die inflationäre Verwendung des Begriffs Disruption mehr Unklarheiten als Klarheiten hervorgebracht (vgl. Gobble 2016, S. 66).

Ein wesentlicher Kritikpunkt besteht in der Verängstigung der Akteure, wonach Disruption das Geschäftsmodell etablierter Unternehmen grundlegend in Frage stellt und das Scheitern aktueller Modelle postuliert. Zu den namhaften Kritikern zählt Lepore, die Christensens Disruptionstheorie als „gegründet auf Panik, Angst und wackeliger Beweiskraft“ betrachtet (vgl. Lepore 2014). Lepore kritisiert, dass es sich bei den meisten von Christensen aufgeführten Fallbeispielen um langfristig operierende Unternehmen handelt, die ihre bestehenden Produktpaletten kontinuierlich weiterentwickeln. Im Gegensatz dazu seien die Start-up-Unternehmen mit disruptiven Ansätzen überwiegend gescheitert.

Auch Chase macht Schwachstellen in der Disruptionstheorie aus: Danach findet eine andersartige Gestaltung von Wertschöpfungsketten nicht genügend Berücksichtigung (vgl. Chase 2016). Andere Autoren kritisieren die „Kontextabhängigkeit von theoretischen Aussagen“ (Schreiner, Kenning 2018, S. 367). Das vielzitierte Unternehmen Uber wird häufig als Disruptor bezeichnet, bedient aber den identischen Markt wie klassische Taxiunternehmen. Außerdem existieren Vorläufer. Beispielsweise bietet ein Londoner Taxiunternehmen schon seit Jahren einen entsprechenden Service an.

Auch Horx rät zu einer kritischen Betrachtung der Disruptionstheorie. Horx zufolge lohnt ein Blick auf die Evolutionstheorie. Danach ist die Devise „Das eine löst das andere ab“ in höchstem

Maße unevolutionär (vgl. Horx 2015). Der Trendforscher wirft zwei Fragen auf, die im Amazon-Kontext von besonderer Bedeutung sind: Wird das E-Books den Buchhandel tatsächlich vollständig umkrempeln und wird Amazon den klassischen Handel radikal abschaffen? Beide Fragen kann man aus heutiger Sicht mit einem klaren Nein beantworten. Kritiker sehen in neuen Produkten, Techniken und Technologien keineswegs radikale Neuerungen, die aus dem Nichts kommen, sondern vielmehr folgerichtige Adaptionen und Mutationen. Andere Autoren sehen in der systematischen Ausgrenzung der Produzenten von Waren und Dienstleistungen einen grundlegenden Gedankenfehler (vgl. Mazed, Johnson 2016).

Das Beispiel 3D-Druck zeigt, dass disruptive Technologien keineswegs traditionelle Herstellungstechniken vollständig ablösen, sondern dass vielmehr neue Anwendungs- und Produktionsmöglichkeiten erschlossen werden. Der 3D-Druck kann in Teilen bei der Produktion von Produkten mit charakteristischen Eigenschaften angewendet werden, die eine hohe Individualität und Komplexität aufweisen. Konkret können damit beispielsweise Objekte für High-Tech-Medizin hergestellt werden – etwa ein künstliches Herz. Die Anwendungsbereiche sind sehr spezifischer Natur. Für Massenproduktionen sind 3D-Drucker bis auf Weiteres ungeeignet. Daher droht hier auch keine Verdrängung, sondern findet vielmehr eine Erweiterung bisheriger Produktionsmöglichkeiten statt.

Trotz aller berechtigten Kritik kann die Disruptionstheorie als Bezugsrahmen interpretiert werden, der zum Verständnis disruptiver Innovationen einen wichtigen Beitrag leistet. In der Praxis zeigen sich allerdings in verschiedenen Bereichen signifikante Schwächen, beispielsweise bei der Anwendung auf die Shared Economy (vgl. Schreiner, Kenning 2018, S. 368). Auch ist die Prognosefähigkeit begrenzt.

2.3 Die neue Distributionsform Marktplatz

Marktplätze haben in wirtschaftlichen Systemen eine lange Tradition. In virtuellen Marktplätzen, in der Amazon-Terminologie spricht man von Marketplace (auch im Deutschen), macht man sich die Internet-Technologie und die globale Verfügbarkeit sowie die zeitliche Ungebundenheit zunutze. Eine ökonomische Analyse von Märkten unterscheidet zwischen Käufern und Verkäufern und unterstellt, dass beide in einem Markt zusammentreffen. In der Praxis wird allerdings ein Großteil der Transaktionen durch Intermediäre wie Amazon abgewickelt. Diese Intermediäre spielen eine herausragende Rolle bei der Entstehung von Märkten (vgl. Peitz 2006, S. 317).

Obwohl Marktplätze nichts Neues sind, beschäftigt sich die wirtschaftswissenschaftliche Literatur erst seit Beginn der 21. Jahrhunderts intensiv mit der Thematik. Insbesondere den Arbeiten von Caillaud und Jullien (2003), Rochet und Tirole

(2003) sowie Armstrong (2005) verdanken wir wesentliche Erkenntnisse über die Prozesse, die in einem (virtuellen) Markt- platz stattfinden. In diesem Kontext spielt das Konzept der indirekten Netzwerkeffekte eine besondere Rolle. Es hilft, die Bedeutung von Marktplätzen zu verstehen. Daraus ergeben sich unmittelbar Erklärungsansätze für den Erfolg Amazons. Das Konzept postuliert, dass der Nutzen für Marktteilnehmer auf der einen Seite von den Entscheidungen, auf der anderen Marktseite von dem Umfang bzw. der Zahl der Transaktionen abhängen. Der Nutzen für beide Seiten ist wiederum von strategischen Entscheidungen des Marktplatzbetreibers, dem Intermediär, abhängig. Für die Betrachtung und Analyse von Marktplätzen bedeutet das, dass ein isolierter Blick auf die Käufer- oder Verkäuferseite aufgrund der wechselwirkenden Netzwerkeffekte wenig zielführend ist. In der Literatur hat sich hierfür der Begriff der „Two sided markets“ etabliert (vgl. Roche/Tirole 2003, S. 990).

Auf dem Marktplatz vollziehen sich üblicherweise Transaktionen. Die zugehörige Plattform stellt dabei die intermediären Funktionen zur Verfügung, meist übernimmt sie dann auch noch die Zahlungsabwicklung (wie im Falle von Amazon Marketplace). Prinzipiell unterscheidet man zwischen Business-to-Consumer- und Business-to-Business-Marktplätzen. Peitz unterscheidet außerdem zwischen direkten und indirekten Netzwerkeffekten (Peitz 2006, S. 320). In der wissenschaftlichen Li-

teratur herrscht die Meinung vor, dass die indirekten Netzwerkeffekte über das Warum und das Wie entscheiden, welche Marktplätze entstehen, da diese die Akteure dazu zwingen, das Verhalten auf der anderen Marktseite zu berücksichtigen. Dabei ist davon auszugehen, dass eine monopolistische Eigentümerstruktur bei starken Netzwerkeffekten zu einer Gewinnmaximierung des Intermediärs führt (vgl. Dewenter / Kaiser, 2006, S. 335).

Nocke et al. weisen in diesem Kontext darauf hin, dass Amazon zwar länderspezifische Marktplätze unterhält, dies aber dezentrale Märkte mit eigenen Gebührenstrukturen sind (vgl. Nocke et al. 2007, S. 1131). Bei einer monopolistisch geführten Plattform kann der Betreiber die Gebührenpolitik selbst bestimmen, doch ist bislang nicht empirisch untersucht, inwiefern sich die Eigentumsverhältnisse auf den Handel auswirken. Prinzipiell ist bei den Online-Marktplätzen eine Monopolbildung zu verzeichnen. Amazon Marketplace und Ebay (Kleinanzeigen) dominieren den Bereich der virtuellen Marktplätze.

Amazon verfolgt mit seinem Marketplace eine einfaches, aber lukratives Konzept. Ursprünglich diente es dazu, dass die Kunden die erworbenen Bücher wieder veräußern können. Amazon verdient dabei mehrfach: Beim Kauf und beim Wiederverkauf. Außerdem lassen sich Lager- und Logistikkosten reduzieren, da

die Ware teilweise direkt vom Marketplace-Anbieter zum Endkunden übermittelt werden. Außerdem verbreitert sich damit der Kundenzugang.

2.4 Amazons Erfolgsfaktoren

Aus der Grundlage der voranstehenden Erläuterungen ist der Erfolg von Amazon in weiten Teilen den disruptiven Innovationen geschuldet. Folgt man Boersma, haben das Internet und die Digitalisierung für alle Unternehmen disruptive Veränderungen gebracht (vgl. Boersma 2016, S. 509). Die digitale Transformation findet dabei auf nahezu allen Unternehmensebenen statt. In der Vergangenheit haben viele Unternehmen den Fehler begangen, das Internet „nur“ als neuen Absatzkanal zu interpretieren. Doch die Digitalisierung schafft immer neue Kundenerwartungen und damit neue Kundenorientierungen. Das Internet hat die Spielregeln auf Märkten, den Wettbewerb, das Kundenverhalten und die Wertschöpfung radikal verändert (vgl. Heinemann 2014).

2.4.1 Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation

Zur Analyse der Erfolgsfaktoren, die bei der digitalen Transformation wirken, ist die Betrachtung der fünf Strategiedimensionen – Zielgruppe, Angebot/Sortiment, Kundenerlebnis, Omni-Channel-Integration und Kommunikation – notwendig (vgl.

Rotax 2013). Diese marktgegebenen Faktoren wirken sich unmittelbar auf den Erfolg eines Unternehmens aus. Neben den externen beeinflussen auch verschiedene interne Faktoren den Unternehmenserfolg. Eng mit der Zielgruppe ist das Geschäftsmodell und dessen Neujustierung verbunden. Daraus lässt sich unmittelbar das Marktpotenzial ableiten.

Im Falle von Amazon ist die Zielgruppe einfach zu identifizieren: Amazon bietet Produkte und Services für jedermann und Unternehmen beliebiger Größenordnung. Durch die extreme Angebotsbreite kommt nahezu jeder als Amazon-Kunde in Frage. Amazon agiert in hohem Maße zielgruppenübergreifend. In der Regel erfolgt bei einem zielgruppenübergreifenden Ansatz im Handel die Verknüpfung mit den Geschäftsmodellen „Shopping Portal“ oder „Category Killer“. Eine „Category Killer“ steht für ein Angebot mit maximaler Artikeltiefe (Longtail). Amazon treibt diesen Ansatz mit seiner Vision auf die Spitze (vgl. Amazon 2016)

„Earth’s Biggest Selection – At Amazon, it’s our goal to be Earth’s most customer-centric company, where customers can find and discover anything they might want to buy online. We strive to offer our customers the lowest possible prices, the best available selection, and the utmost convenience“

Der Online-Händler zielt auf Online-Käufer, die die größtmögliche Auswahl suchen, und somit auf bedarfsdeckende Käufer. Dabei profitiert Amazon von den Möglichkeiten, die moderne IT-Technologie bietet: Veröffentlicht beispielsweise ein Mitbewerber im Elektroberiech einen neuen Prospekt, können die Preise auf der Plattform dynamisch und in Realtime an den Wettbewerb angepasst werden. Das führt zu einer entscheidenden Schwächung der Wettbewerbsposition des lokalen Anbieters.

Das Kundenerlebnis ist ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor – und zwar nicht erst seit der digitalen Transformation im Handel (vgl. Gassmann/Sutter 2016). Dem Kundenerlebnis sind die Dimensionen Produktzugänge, Darstellung, Beratung, Bestellprozess, Kundenintegration und Service zuzuordnen. Der Dimension Service werden insbesondere die beiden Unterdimensionen Lieferung und Retourenmanagement zugeordnet.

In den Bereichen Service, Lieferung und Logistik wird Amazon häufig als Benchmark genannt (vgl. Heinemann/Gehrckens 2016, S. 725). Bedarfsdeckende Kunden präferieren Convenience und erwarten weniger Inspirationen. Bei der hohen Liefergeschwindigkeit und -zuverlässigkeit, oft ohne Versandkosten, setzt Amazon seit Jahren Maßstäbe. Diesen Marktvorsprung verdankt das Unternehmen hohen Investitionen in die Logistikinfrastruktur. Amazon hat alleine in 2015 in den gesamten Lieferservice weltweit 5 Milliarden US-Dollar investiert (vgl.

Amazon 2016a). Alleine in Deutschland betreibt Amazon 12 Logistikzentren (vgl. Handelsblatt 2018). Kombiniert wird diese Strategie durch den Zukauf von Logistikspezialisten wie beispielsweise die Übernahme von Kiva Systems (vgl. Amazon 2012).

Neben externen Faktoren bietet die digitale Transformation eine Fülle von Möglichkeiten, interne Abläufe zu optimieren. Als die vier wichtigsten internen Erfolgsfaktoren gelten Prozesse, Systeme, Steuerung sowie Organisation und Unternehmenskultur (vgl. Gehrckens / Boersma 2013). Händler, die die digitale Transformation und die disruptiven Veränderungsprozesse erfolgreich überstehen wollen, müssen die internen und externen Transformationsprozesse gestalten, die Online-Dynamiken verstehen und neue Kundenerwartungen bedienen.

2.4.2 Innovationsmanagement bei Amazon

Amazon gilt als erfolgreicher Innovator und Disruptor, der das Potenzial der digitalen Transformation wie kaum ein anderes Unternehmen zu nutzen versteht. Einzig Alibaba scheint dieses Potenzial noch effizienter zu nutzen. Ob ein Unternehmen erfolgreich ist und wie erfolgreich es ist, lässt sich mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen einfach dokumentieren (vgl. Vollmuth / Zwettler 2015, S. 102). Allerdings lassen diese Daten keine Rückschlüsse auf Innovationen und disruptive Prozesse zu. Um plausible Rückschlüsse ziehen zu können, müssen auch

Branchenentwicklungen und Zukunftsaussichten in eine Bewertung einfließen (vgl. Christensen 2011, S. 105).

Zweifelsohne ist die Entwicklung des Aktienkurses von Amazon ein wichtiger Gradmesser. Amazon verfolgte seit seiner Gründung die Devise „Get bit fast“, wobei das Gros der Gewinne in Neuentwicklung reinvestiert wird (vgl. finanzen.net 2018). Im Bereich E-Book agiert Amazon erst seit 2012 – konnte Amazon indes seine hohe Marktdurchdringung dazu nutzen, dem Umsatzanteil von 26 Prozent in 2012 auf 41 Prozent in 2013 zu steigern.

Die Ursachen für den Erfolg Amazons sind sehr vielfältig. Allerdings hat das Unternehmen eigenen Spielregeln entwickelt, wie Innovationen entstehen und wie diese in der Praxis implementiert werden. Ralf Herbrich, Leiter der Künstliche-Intelligenz-Forschung von Amazon in Berlin, gewährt einen Einblick (Lehmann 2018):

„Jede Innovation fängt bei Amazon damit an, dass die Wissenschaftler eine fiktive Pressemitteilung verfassen. Darin müssen sie beschreiben, welche Kundenerfahrung sie kreieren wollen und häufig gestellte Fragen beantworten. Dazu gehört auch, welche Daten benötigt würden. Das Team setzt sich dann den Kundenhut auf und liest diese Pressemeldung mit dem Wissen, dass sie zum Beispiel auch bei Amazon

einkaufen, auch Alexa benutzen, auch Kinder haben. Hier zählt der verantwortliche Umgang mit Innovationen.“

Amazon stellt bei all seinen Innovationsentwicklungen somit die Kundenperspektive in den Fokus. Daran, ob Amazon tatsächlich einen verantwortlichen Umgang mit Innovationen pflegt, werden immer wieder Zweifel laut. Amazon ist – wie Facebook und Google – als Datenkrake verschrien. Auch andere Experten teilen diese Einschätzungen und warnen bereits seit Jahren vor der digitalen Allmacht von Unternehmen wie Amazon (vgl. Förderland 2011).

Sicher ist, dass Amazon in hohem Maße von den enormen Daten- und Kundenbeständen profitiert, die sich in der Vergangenheit angesammelt haben. Daher scheint die Beurteilung, dass „die Plattformidee der Erfolgsfaktor von Amazon“ ist, zuzutreffen (vgl. Gassmann 2017). Amazon weitete sein Serviceangebot aktuell kontinuierlich aus. Anfang 2018 werden erste Informationen zur Gründung einer eigenen Krankenkasse und Bank publik. Es scheint absehbar, dass diese Schritte eine neue Dimension öffnen. Allerdings warnen Kritiker, dass sich Kunden in vollständige Abhängigkeit begeben (vgl. Straubhaar 2018).

Interessant in diesem Kontext ist der Umstand, dass sich in jüngerer Zeit auch Unternehmen aus anderen Branchen an Ama-

zons Konzepten bei der Entwicklung von Innovationen orientieren. So geht die Deutsche Lufthansa AG davon aus, dass die unternehmenseigene IT-Infrastruktur erhebliches Optimierungspotenzial bietet. Insbesondere das in den unstrukturierten Daten verborgene Kundenwissen wird unzureichend genutzt (vgl. Chen et al. 2016, S. 5098). Unter dem neuen Geschäftsmodell „Amazon in the Air“ soll in Zukunft mit Unterstützung moderner Big Data-Technologie die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden. Aus heutiger Sicht ist davon auszugehen, dass Amazon immer weiter in alle Lebensbereiche seiner Kunden vordringen wird. Dabei werden neue Technologien wie Big Data und Künstliche Intelligenz eine zentrale Rolle für die Entwicklung neuer Services spielen.

Keine Frage: Die Erfolgsgeschichte von Amazon ist beispiellos und wird ihre Fortsetzung finden. Das Unternehmen wird weiter wachsen und seinen Chef noch reicher machen, als er ohnehin schon ist. Doch hier soll keine Neiddebatte geführt werden. Unternehmen jeder Größenordnung können aus diesen Erkenntnissen eigene Erkenntnisse gewinnen und individuelle Handlungsempfehlungen und Strategien entwickeln.

Literaturverzeichnis

- Amazon (2012): Amazon.com to Acquire Kiva Systems, Inc. Online: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml%3fc%3d176060%26p%3dirol-newsArticle%26ID%3d1674133> (Zugriff: 05.10.2018)
- Amazon (2016a): 10-K SEC Filing für das Jahr 2015. Online: <http://services.corporate-ir.net/SEC/Document.Service?id=P3Vybd1hSFIwY0RvdkwyRndhUzUwWlc1cmQybDZZWEprTG1OdmJTOWtiM2R1Ykc5aFpDNXdhSEEvWVdOMGFXOXVQVkJFUmlacGNHRm5aVDB4TURZNU5qYzBNeVp6ZFdKemFXUTIOVGM9JnR5cGU9MiZmbj1BbWF6b24ucGRm> (Zugriff: 05.10.2018)
- Amazon (2016b): Amazon vision „earth’s biggest selection“. Online: <https://www.amazon.jobs/team-category/retail/> (Zugriff: 05.10.2018)
- Armstrong, M. (2006). Competition in two-sided markets. *The RAND Journal of Economics*, 37(3), S. 668-691. Online: <http://www.jstor.org/stable/pdf/25046266.pdf?refreqid=excelsior%3A9fce0807bc00b677d945b2fbcd97aab> (Zugriff: 03.10.2018)
- Bauer, Wilhelm (2017): Digitale Disruption ist kein Schicksal, sondern ein Gestaltungsraum, Online: <https://blog.iao.fraunhofer.de/digitale-disruption-ist-kein-schicksal-sondern-ein-gestaltungsraum/> (Zugriff: 02.10.018)

- Bauermess, K. (2004): Printing on Demand-Anbieter in Deutschland-Marktanalyse und Geschäftsmodelle, Alles Buch: Studien der Erlanger Buchwissenschaft XI, Erlangen
- Börsenblatt (2015): Offenes Ende, Online: https://www.boersenblatt.net/artikel-heute_schliessen_die_letzten_club-filialen.952385.html (Zugriff: 03.10.2018)
- Börsenverein des deutschen Buchhandels (2016): Branchenumsatz und Branchenentwicklung, Online: <https://www.boersenverein.de/de/portal/Branchenumsatz/1227806> (Zugriff: 19.10.2018)
- Bower, J. L. / Christensen, C. M. (1995): Disruptive technologies – Catching the wave, in: Harvard Business Review, 69, S. 19-45
- brandeins (2015): Alibaba Geschäftsbericht. Märchenstunde. Online: <http://www.brandeins.de/archiv/2015/fuehrung/blick-in-die-bilanz-alibaba/> (Zugriff: 02.10.018)
- Bresnahan, T. / Greenstein, S. (2014): Mobile computing: The next platform rivalry. American Economic Review, 104(5), S. 475-480
- Burgelman, R. A. / Müffelmann, J. (2016): Die digitale Transformation von Axel Springer. In Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel, S. 323-352, Wiesbaden Springer Gabler
- Caillaud, B. / Jullien, B. (2003): Chicken & Egg: Competition among Intermediation Service Provider. In: Rand Journal of Economics 34. S. 309–328
- Chase, Robin (2016): We need to expand the definition of disruptive innovation. Harvard Business Review, 7, Online: <https://hbr.org/2016/01/we-need-to-expand-the-definition-of-disruptive-innovation> (Zugriff: 03.10.2018)

- Chen, H. M. / Schütz, R. / Kazman, R. / Matthes, F. (2016): Amazon in the air: Innovating with big data at Lufthansa. In: System Sciences (HICSS), 2016 49th Hawaii International Conference on (pp. 5096-5105). IEEE. Online: <https://pdfs.semanticscholar.org/9a92/53e2fbebcc06dd298b3762d1ea8d3a93c556.pdf> (Zugriff: 04.10.2018)
- Christensen, C. M. (2007): The innovator's dilemma. The revolutionary book that will change the way you do business. 1. Collins Business Essential ed., New York, NY: Collins Business Essentials
- Christensen, Clayton M. / Raynor, Michael E. / McDonald, Rory (2015): What Is Disruptive Innovation?, in Harvard Business Review, Online: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation> (Zugriff: 02.10.2018)
- Dewenter, R. / Kaiser, U. (2006): Horizontale Fusionen auf zweiseitigen Märkten am Beispiel von Printmedien. Perspektiven der Wirtschaftspolitik, 7(3), S. 335-353
- Dolata, Ulrich (2008): Das Internet und die Transformation der Musikindustrie – Rekonstruktion und Erklärung eines unkontrollierten Wandels, in: Berliner Journal für Soziologie 18, 3, S. 344-369
- Drucker, Peter (2002): The Discipline of Innovation, in: Harvard Business Review, Boston, Online: <http://theelectroside.com/wp-content/uploads/2017/09/DisciplineofInnovation.pdf> (Zugriff: 03.10.2018)
- Ernst, H. (2003): Unternehmenskultur und Innovationserfolg – eine empirische Analyse, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 55(1), S: 23-44
- Faherty, E. / Huang, K. / Land, R. (2017): The Amazon Monopoly: Is Amazon's Private Label Business the Tipping Point?

- Finanzen.net (2018): Diverse Unternehmens-, Aktien- und Finanzdaten (von Amazon, Apple, Google, eBay), Online: http://www.finanzen.net/bilanz_guv/ (Zugriff: 05.10.2018)
- Förderland (2011): Wer weiß was über die Nutzer: Die wirkliche Datenkrake heißt Amazon. Online: <https://www.foerderland.de/digitale-wirtschaft/netzwertig/news/artikel/wer-weis-was-uber-die-nutzer-die-wirkliche-datenkrake-heist-amazon/> (Zugriff: 05.10.2018)
- Fost, M. / Hotz, A. (2017): Daten als Treiber für Geschäftsmodelle: Der Aufstieg von Amazon 1998–2018, in: Praxis der Personalisierung im Handel, S. 179-193, Wiesbaden: Springer Gabler
- Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie (2018): Disruptive Technologien, Online: <https://www.ipt.fraunhofer.de/de/kompetenzen/Technologiemanagement/disruptive-technologien.html> (Zugriff: 02.10.2018)
- Friederichs, Thomas / Hass, Berthold H. (2006): Der Markt für Hörbücher – Eine Analyse klassischer und neuer Distributionsformen, in: MedienWirtschaft 3/2006, Online: <http://www.uni-flensburg.de/fileadmin/content/abteilungen/marketing/dokumente/pdfs/hoerbuecher.pdf> (Zugriff: 19.10.2018)
- Gackstatter, S. (2011): Disruptive Innovationen als Weg aus der Krise, in: Business Excellence in Produktion und Logistik, S. 255-263, Wiesbaden: Gabler
- Gassmann, O. / Sutter, P. (2016): Digitale Transformation im Unternehmen gestalten: Geschäftsmodelle Erfolgsfaktoren Fallstudien. München: Carl Hanser Verlag

- Gassmann, Michael (2017a): „Amazon – ich kann es nicht mehr hören“. In: Welt Online. Online: <https://www.welt.de/wirtschaft/article170681837/Amazon-ich-kann-es-nicht-mehr-hoeren.html> (Zugriff: 05.10.2018)
- Gassmann, Michael (2017b): Amazon-Grundsätze Das ist das Erfolgsrezept von Jeff Bezos, in: Die Welt, Online: <https://www.welt.de/wirtschaft/article163685228/Das-ist-das-Erfolgsrezept-von-Jeff-Bezos.html> (Zugriff: 01.10.2018)
- Galloway, Scott (2017): The Four: Die geheime DNA von Amazon, Apple, Facebook und Google, Kulmbach: Plassen Verlag
- GfK Consumer Panel (2017): Media*Scope Buch, Online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/303339/umfrage/umsatzanteil-von-e-books-im-buchmarkt/> (Zugriff: 19.10.2018)
- Gilbert, R. J. (2015): E-books: A tale of digital disruption, in: Journal of Economic Perspectives, 29(3), S: 165-184, Online: <https://pubs.aea-web.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.29.3.165> (Zugriff: 04.10.2018)
- Gobble, M. M. (2016): Defining disruptive innovation, in: Research-Technology Management, 59(4), S. 66-71
- Goodwin, T. (2015): The battle is for the customer interface. In: TechCrunch. Online: www.mobilegeeks.de/news/lenovo-und-google-project-tango-smartphone-kommt-noch-2016 (Zugriff: 02.10.2018)
- Habel, S. (1992): Strategische Unternehmensführung im Lichte der empirischen Forschung: Bestandsaufnahme und kritische Würdigung eines komplexen Forschungsfeldes, München
- Haenecke, H. (2002): Methodenorientierte Systematisierung der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72 (2), S. 165-183

- Hajli, M. N. (2014). A study of the impact of social media on consumers, in: International Journal of Market Research, 56(3), S. 387-404
- Handelsblatt (2018): Amazon baut sein zwölftes Logistikzentrum in Deutschland, Online: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/moenchengladbach-amazon-baut-sein-zwoelftes-logistikzentrum-in-deutschland/20828362.html> (Zugriff: 05.10.2018)
- Heinemann, G. (2014): SoLoMo – Always-on im Handel, die soziale, lokale und mobile Zukunft des Shopping. Wiesbaden: Springer Gabler
- Heinemann, G. / Gehrckens, M. (2016): Digitale Servicetransformation im Handel. In Servicetransformation. S. 725-749. Wiesbaden: Springer Gabler
- Horx, Matthias (2016): Der Mythos Disruption, Frankfurt: Zukunftsinstitut, Online: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/innovation-und-neugier/der-mythos-disruption/> (Zugriff: 02.10.2018)
- Jaekel, M. (2015): Digitale Geschäftsmodelle in Action – In Die Anatomie digitaler Geschäftsmodelle, S. 27-50, Wiesbaden Springer Vieweg
- Klaus, P. (2013): The case of Amazon. com: towards a conceptual framework of online customer service experience (OCSE) using the emerging consensus technique (ECT), in: Journal of Services Marketing, 27(6), S. 443-457, Online: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JSM-02-2012-0030> (Zugriff: 01.10.2018)
- Knöchelmann, M. (2014): Disruptive Innovation als Erfolgsfaktor am Beispiel Amazon, Online: <http://www.personalradar.ch/wp-content/uploads/2015/08/Disruptive-Innovation-als-Erfolgsfaktor-am-Beispiel-von-Amazon.pdf> (Zugriff: 01.10.2018)

- Knop, C. (2013). Amazon kennt dich schon: vom Einkaufsparadies zum Datenverwerter, Frankfurter Societäts-Medien
- Kunert, M. (2005): Erfolgsfaktoren in mittelständischen Unternehmen der deutschen Brauindustrie, Dissertation an der Professur für Betriebswirtschaftslehre der Milch- und Ernährungsindustrie der Technischen Universität München
- Lehmann, Hendrik (2018): Künstliche Intelligenz kann nicht über sich selbst nachdenken, Online: <https://www.tagesspiegel.de/themen/tagesspiegel-berliner/amazon-chefforscher-kuenstliche-intelligenz-kann-nicht-ueber-sich-selbst-nachdenken/21219060.html> (Zugriff: 04.10.2018)
- Leiterer, Uwe (2018): Alexa: Die Fangarme der Datenkrake Amazon. NDR-Reportage. Online: <https://www.ndr.de/fernsehen/sendungen/markt/Alexa-Die-Fangarme-der-Datenkrake-Ama-zon,markt11782.html> (Zugriff: 05.10.2018)
- Lepore, J. (2014): The disruption machine: what the gospel of innovation gets wrong, in: The New Yorker, 23.10.2014
- Lucas, H. (2013): Surviving disruptive technologies. Online: <http://exciting-commerce.de/2013/03/30/neue-kurse-surviving-disruptive-technologies-und-complexity> (Zugriff: 03.10.018)
- Luksch, A. / Hilty, L. M. (2015): Amazon – Geschäftsmodell eines Online-Giganten, Online: https://files.ifi.uzh.ch/hilty/t/examples/facharbeiten/Geschaeftsmodell_Kundendaten_Amazon_Luksch.pdf (Zugriff: 01.10.2018)
- Maher, John (2017): Amazon Titles Dominate Amazon E-book Bestseller List, Online: <https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/digital/content-and-e-books/article/74183-the-bestselling-books-of-2017-so-far.html> (Zugriff: 04.10.2018)

- March, J. G. / Sutton, R. I. (1997): Organizational performance as a dependent variable, in: *Organization Science*, S. 698-706
- Mahadevan, B. (2000): Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy, in: *California management review*, 42(4), S. 55-69
- Malik, F. (2006): *Management – das A und O des Handwerks*, Frankfurt am Main: FAZ-Institut
- Microsoft (2000): eBook future, in: Web Archive, Online: <http://web.archive.org/web/20010302205225/http://www.microsoft.com/reader/news/future.htm> (Zugriff: 18.10.2018)
- Milliot, J. (2014): BEA 2014: Can Anyone Compete with Amazon?, in: *Publishers Weekly*, Mai-Ausgabe
- Moazed, Alex / Johnson, Niclas L. (2016). Why Clayton Christensen Is Wrong About Uber And Disruptive Innovation, in: *TechCrunch magazine*, 27(02), Online: <https://techcrunch.com/2016/02/27/why-clayton-christensen-is-wrong-about-uber-and-disruptive-innovation/> (Zugriff: 03.10.2018)
- Muhammad, M. / Muhammad, M. R. / Khalil, K. M. (2013): Towards shari'ah compliant ecommerce transactions: A review of Amazon. Com, in: *Middle-East Journal of Scientific Research*, 15(9), S. 1229-1236
- Nicolai, A. / Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs, in: *Betriebswirtschaft Stuttgart* 62(6), S. 579-596, Online: <http://www.dialog-erfolgsfaktorenforschung.de/ErfolgsfaktorenforschungNicolai-KieserDBW2002.pdf> (Zugriff: 20.10.2018)

- Nieschlag, R. (1954): Die Dynamik der Betriebsformen im Handel, Bd. 7, Essen: Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung
- Nocke, V. / Peitz, M. / Stahl, K. (2007): Platform ownership. In: Journal of the European Economic Association, 5(6), S. 1130-1160, Online: <http://www.jstor.org/stable/pdf/40005089.pdf> (Zugriff: 04.10.2018)
- Peitz, M. (2006): Marktplätze und indirekte Netzwerkeffekte. Perspektiven der Wirtschaftspolitik, 7(3), S. 317-333. Online: http://www.et.econ.uni-muenchen.de/studium_lehre/lehrveranst/sps/sose_2007/peitz2006.pdf (Zugriff: 03.10.2018)
- Porter, M. E. (1996): What is strategy? In: Harvard Business Review (1996), November-December, S. 61-78
- Porter, M. E. (2007): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, in: Das Summa Summarum des Managements, S. 251-263, Wiesbaden: Gabler
- Project Gutenberg (2017): Free ebooks, Online: <https://www.gutenberg.org/> (Zugriff: 04.03.2018)
- Reimerdes G. (2001): Amazon: Markenaufbau im Internet, in: Riekhof HC. (eds) E-Branding-Strategien, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Riehm, U. / Orwat, C. / Wingert, B. (2001): Online-Buchhandel in Deutschland: die Buchhandelsbranche vor der Herausforderung des Internet, Online: <https://elib.uni-stuttgart.de/bitstream/11682/8690/1/AB192.pdf> (Zugriff: 18.10.2018)
- Ritala, P. / Golnam, A. / Wegmann, A. (2014): Coopetition-based business models: The case of Amazon.com, in: Industrial Marketing Management, 43(2), S. 236-249

- Rochet, J.-C. / J. Tirole (2003), Platform Competition in Two-Sided Markets.
In: Journal of the European Economic Association 1, S. 990-1029
- Rotax, O. (2013): Erfolgsfaktoren von Online Projekten. In G. Heinemann, K. Haug / M. Gehrckens (Hrsg.), Digitalisierung des Handels mit ePace – Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile. Wiesbaden: Springer-Gabler
- Rudolph, T. (2000). Erfolgreiche Geschäftsmodelle im europäischen Handel: Ausmass, Formen und Konsequenzen der Internationalisierung für das Handelsmanagement
- Rudolph, T. / Metzler, T. / Emrich, O. / Kleinlercher, K. (2014): Cross-Channel Management 2014 in Deutschland, Österreich und der Schweiz
- Rudolph, T. / Linzmajer, M. (2014): Big Data im Handel, in: Marketing Review St. Gallen, 31(1), S. 12-25
- Sammerl, N. (2007): Innovationsfähigkeit und nachhaltiger Wettbewerbsvorteil: Messung-Determinanten-Wirkungen, Heidelberg: Springer-Verlag
- Schmalen, C. (2005): Erfolgsfaktoren der Markteinführung von Produktinnovationen klein- und mittelständischer Unternehmen der Ernährungsindustrie, München: Herbert Utz Verlag
- Schmalen, C. / Kunert, M. / Weindlmaier, H. (2006): Erfolgsfaktorenforschung: Theoretische Grundlagen, methodische Vorgehensweise und Anwendungserfahrungen in Projekten für die Ernährungsindustrie – Unternehmen im Agrarbereich vor neuen Herausforderungen, Münster, S. 351-362
- Schreyögg, G. (1992): Zur Logik der Strategischen Unternehmensführung, in: management revue, 3 (H. 3), S. 199-212

- Schmitz, P. (2016): Entwicklung der Geschäftsmodelle von Amazon und Zalando – Erfolgsfaktoren und Marketingstrategien
- Seufert, S. / Meier, C. / Schneider, C. / Schuchmann, D. / Krapf, J. (2017). Geschäftsmodelle für inner-und überbetriebliche Bildungsanbieter in einer zunehmend digitalisierten Welt. Online: https://www.alexandria.unisg.ch/250509/1/Seufert%20et%20al%202016%20Gesch%C3%A4ftsmodelle%20f%C3%BCr%20Bildungsanbieter_Preprint.pdf (Zugriff: 02.10.2018)
- Smith, B. / Linden, G. (2017): Two decades of recommender systems at Amazon.com, in: IEEE Internet Computing, 21(3), S. 12-18
- Schrape, J. F. (2011): Der Wandel des Buchhandels durch Digitalisierung und Internet (No. 2011-01), in: Stuttgarter Beiträge zur Organisations-und Innovationsforschung, SOI Discussion Paper, Online: <https://www.econ-tor.eu/bitstream/10419/88173/1/643958851.pdf> (Zugriff: 18.10.2018)
- Schreiner, N. / Kenning, P. (2018): Teilen statt Besitzen: Disruption im Rahmen der Sharing Economy, in: Keuper, F. / Schomann, M. / Sikora, L. I. / Wassef, R.: Disruption und Transformation Management, Heidelberg: Springer-Verlag
- Schumacher, Hartmut (2016): Das Erfolgsgeheimnis von Amazon, in: Android Mag, Online: <http://androidmag.de/news/branchen-news/das-erfolgsgeheimnis-von-amazon/> (Zugriff: 18.10.2018)
- Schwertfeger, Bärbel (2016): Disruptive Innovation: „Viele haben das Konzept falsch verstanden“, Interview mit Clayton Christensen, Freiburg: Haufe Media, Online: https://www.haufe.de/personal/hr-management/innovationsmanagement-christensen-ueber-disruptive-innovation_80_388494.html (Zugriff: 02.10.2018)

- Spector, R. (2000): Amazon. com: get big fast: inside the revolutionary business model that changed the world. Random House Business
- Starbuck, W. H. (1993): Keeping a butterfly and an elephant in a house of cards: The elements of exceptional success, in: Journal of Management Studies, 30. J., S. 885-921
- Statista (2017): Ranking der 25 wertvollsten Marken nach ihrem Markenwert im Jahr 2017, Online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/6003/umfrage/die-wertvollsten-marken-weltweit/> (Zugriff: 01.10.2018)
- Stone, Brad (2013): Der Allesverkäufer: Jeff Bezos und das Imperium von Amazon, Frankfurt: Campus Verlag
- Straubhaar, Thomas (2018): So gefährlich ist Amazons Krankenversicherung für uns. In: Welt Online. Online: <https://www.welt.de/wirtschaft/article173229888/Amazons-Krankenversicherung-fuehrt-in-den-Ueberwachungsstaat.html> (Zugriff: 05.10.2018)
- Unger, Angelika (2017): Jeff Bezos' Erfolgsgeheimnisse – Diesen Brief des Amazon-Chefs sollte jeder Unternehmer lesen, in: Impluse, Online: <https://www.impulse.de/management/unternehmensfuehrung/jeff-bezos-amazon-erfolgsgeheimnisse/3564124.html> (Zugriff: 01.10.2018)
- Vollmuth, J. H. / Zwettler, R. (2015): Kennzahlen (Vol. 186). Freiburg: Haufe-Lexware
- Wattig, Leander (2009): Online-Händler zünden die 2. Ausbaustufe, in: Buchreport 3/2009, S. 42-45
- Wolters, U. J. (2016): Neuerfindung des Handels durch digitale Disruption, in: Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel, S. 29-48, Wiesbaden: Springer Gabler

- Woywode, M. (2002): Wege aus der Erfolglosigkeit der Erfolgsfaktorenforschung, Arbeitspapier, Lehr- und Forschungsgebiet Internationales Management, RWTH Aachen
- Zhu, F. / Liu, Q. (2016): Competing with complementors: An empirical look at amazon.com, Online: https://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract_id=2533616 (Zugriff: 01.10.2018)
- Zulauf, Daniel (2017): Weltgrösster Onlinehändler in der Schweiz: Amazon-Löhne sollten auch Konsumenten zu denken geben, Online: <https://www.aargauerzeitung.ch/wirtschaft/weltgrosster-onlinehaendler-in-der-schweiz-amazon-loehne-sollten-auch-konsumenten-zu-denken-geben-131959295> (Zugriff: 01.10.2018)



AKADS ist **Spezialist für hochwertigen Content!** Hinter AKADS verbirgt sich eine Handvoll **routinierte Akademiker, Autoren und Journalisten**, die in den vergangenen 25 Jahren mehrere Hundert Buchtitel und mehrere Tausend Zeitschriftenartikel publiziert haben. AKADS **unterstützt Unternehmen und Privatpersonen** beim Verfassen und der Veröffentlichung beliebiger Dokumente.

Mit der eigens entwickelten Plattform „**Ghostwriting NG**“ arbeiten Autoren im Team, und zwar in Echtzeit. Kunden können sich jederzeit in das System einloggen, das im Saarbrücker Rechenzentrum betrieben wird, den Autoren über die Schulter gucken und per Chat, E-Mail oder Telefon mit dem Team in Kontakt treten. „Ghostwriting NG“ nutzt **agile Projektmanagementmethoden**.

Die Ergebnisse können sich sehen lassen: Arbeiten können deutlich schneller verfasst werden. Wichtiger noch: Die **Qualität bewegt sich auf hohem wissenschaftlichem Niveau.**

Im Unterschied zu anderen Agenturen vergibt AKADS keine Aufträge an externe Autoren. Alle Inhalte werden von unseren Spezialisten verfasst. Außerdem zeigt AKADS seinen Kunden, wie sie den Aufwand für eine **Publikation refinanzieren.** Die unabhängige Website „Ghostwriter-Report.de“ bewertet **AKADS als besten Anbieter auf dem Markt.**

Sie benötigen Hilfe bei einer Publikation, dem Erstellen von Web-Content, von Handbüchern oder wissenschaftlichen Arbeiten? Dann kontaktieren Sie uns!

AKADS.DE

Cecilienstr. 10

66111 Saarbrücken

Tel: +49 681 91 04 55 88

E-Mail: info@akads.de

Web: www.akads.de

