



**CHRISTOPHER ZERRES**

---

**MARKETING**

**Schriftenreihe „Arbeitspapiere für Marketing und Management“**

**Herausgeber:  
Prof. Dr. Christopher Zerres**

**Hochschule Offenburg  
Fakultät Medien**

**Arbeitspapier Nr. 60**

**Kritische Analyse  
des Geschäftsmodells von Amazon  
mit einem Fokus auf wettbewerbsrechtliche Aspekte**

**Fischer, L., Zerres, T., Zerres, C.**

**Offenburg, September 2021**

**ISSN: 2510-4799**

## **Impressum**

---

**Prof. Dr. Christopher Zerres  
Hochschule Offenburg  
Fakultät Medien  
Badstraße 24  
77652 Offenburg  
ISSN: 2510-4799**

## Inhalt

1	Einleitung .....	1
1.1	Problemstellung .....	1
1.2	Ziel des Arbeitspapiers .....	2
1.3	Aufbau.....	2
1.4	Untersuchungsmethodik.....	3
2	Unternehmen Amazon.....	3
2.1	Firmenporträt.....	3
2.2	Geschäftsmodell .....	5
2.2.1	Kern-Geschäftsmodell.....	7
2.2.2	Innovationen im Kern-Geschäftsmodell.....	8
2.2.3	Expansion in neue Geschäftsfelder .....	11
2.2.4	Marketingmaßnahmen .....	15
2.2.5	Steuerliche Aspekte .....	15
2.2.6	Zwischenfazit .....	15
3	Konzeptionelle Grundlagen .....	16
3.1	Begriffsbestimmung Geschäftsmodell .....	16
3.2	Sinn und Zweck von Geschäftsmodellen.....	18
3.3	Einordnung von Geschäftsmodellen.....	19
3.4	Elemente von Geschäftsmodellen .....	23
3.5	Akteure in Geschäftsmodellen.....	24
3.6	Rechtliche Rahmenbedingungen.....	25
3.6.1	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen .....	25
3.6.2	Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union.....	27
3.6.3	Kreislaufwirtschaftsgesetz.....	28
3.6.4	P2B-Verordnung .....	29
3.6.5	Steuerlicher Rechtsrahmen .....	29
4	Analyse des Geschäftsmodells.....	29
4.1	Marketplace.....	30
4.1.1	Auftritt als Marktplatzbetreiber und Händler.....	30
4.1.2	Exklusive Vereinbarungen mit Markenherstellern.....	33
4.1.3	Einflussnahme auf die Preissetzung durch Preiskontrollmechanismen.....	33
4.1.4	Deaktivierung von Händlerkonten durch Amazon.....	34
4.1.5	Problematische Bündelungsangebote .....	34
4.1.6	Retouren .....	35
4.2	Streaming Markt.....	36

4.3	Steuervermeidung.....	36
4.4	Arbeitnehmervertretung.....	38
5	Fazit und Ausblick .....	39
6	Literaturverzeichnis .....	41
7	Autoreninformation .....	50

# 1 EINLEITUNG

---

Die Digitalisierung verändert unsere Gesellschaft, sie schafft beinahe unendliche Möglichkeiten und eröffnet neue Wege zur Nutzung von innovativen Ideen.<sup>1</sup> Daraus hervorgegangen sind auch digitale Plattformen, welche heute nicht mehr wegzudenken sind und von nahezu jedem Konsumenten<sup>2</sup> genutzt werden.<sup>3</sup> Während der fortdauernden Coronapandemie haben digitale Plattformen und insbesondere digitale Marktplätze zunehmend an Bedeutung gewonnen, denn während Einzelhändler ihre Geschäfte vor Ort schließen mussten, blieb der Einkauf über digitale Angebote weiterhin möglich. Diesen Bedeutungszuwachs bestätigt auch der Umsatz von Amazon, einem Unternehmen, welches mit seinem digitalen Geschäftsmodell insbesondere für seinen digitalen Marktplatz bekannt ist, denn es verzeichnet im ersten Quartal 2021 ein Umsatzwachstum von 44 Prozent im Vergleich zum Vorjahreszeitraum.<sup>4</sup> Es ist davon auszugehen, dass es sich dabei um eine Entwicklung handelt, welche fortauern wird, denn das Verhalten von Verbrauchern wird sich durch die Erfahrungen, die sie im Laufe der Pandemie gesammelt haben, nachhaltig verändern. So wollen Menschen beispielsweise auch nach der Pandemie vermehrt online sein und insbesondere auch online einkaufen, da es bequemer und zeitsparender ist und online meist bessere Angebote verfügbar sind.<sup>5</sup>

## 1.1 PROBLEMSTELLUNG

Die Digitalisierung verändert jedoch nicht nur unsere Gesellschaft, sondern auch Märkte, Strategien und Geschäftsmodelle, wodurch der Wettbewerb in vielen Märkten stärker geworden ist.<sup>6</sup> Gleichzeitig verzeichnen insbesondere große Unternehmen mit einem digitalen Geschäftsmodell wie Amazon einen rasanten Aufstieg, was eine Debatte um faire Wettbewerbsbedingungen ausgelöst hat.<sup>7</sup> Denn die Marktmacht von einem Unternehmen wie Amazon, mit einem Marktanteil im Bereich Electronic Commerce (E-Commerce) von über 40 Prozent<sup>8</sup> darf nicht unterschätzt werden. Gerade zu Pandemiezeiten gibt es besonders viele Händler, die zur Rettung ihrer Existenz den Weg wählen, ihre Ware auf dem digitalen Marktplatz von Amazon anzubieten. Es wird deutlich, dass sie auf den Marktplatz angewiesen sind, womit einhergeht, dass sich Amazon die Möglichkeit bietet, diese Abhängigkeit zu eigenen Zwecken auszunutzen.

Jedoch ist nicht nur die große Marktmacht des Unternehmens bedenklich. Auch die immer weitergehende vertikale Integration von Plattformbetreibern wie Amazon<sup>9</sup>, mit der sie zu direkten Konkurrenten ihrer eigenen Plattformnutzer werden, wirft wettbewerbsrechtliche Fragen auf. Vor diesem Hintergrund scheint es sinnvoll, das Geschäftsmodell des Unternehmens aus einer wettbewerbsrechtlichen Sichtweise genauer zu analysieren. Dass

---

<sup>1</sup> Vgl. Kollmann/Hensellek, 2017, S. 71.

<sup>2</sup> In der vorliegenden Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

<sup>3</sup> Vgl. Budzinski, 2016, S. 2.

<sup>4</sup> Vgl. Buske, 2021.

<sup>5</sup> Vgl. Rainsberger, 2020.

<sup>6</sup> Vgl. Haucap/Cassel, 2020.

<sup>7</sup> Vgl. ebd.

<sup>8</sup> Vgl. Stummeyer, 2020, S. 3. (a).

<sup>9</sup> Vgl. Hoffer/Lehr, NZKart 2019, 10 (11).

Amazon bereits mehrfach im Fokus des Bundeskartellamts stand<sup>10</sup> und auch die Europäische Kommission das Unternehmen seit mehreren Jahren beobachtet<sup>11</sup>, zeigt deutlich, dass das Geschäftsmodell des Unternehmens kritisch zu betrachten ist. Verstärkt wird dieser Eindruck zudem durch die aktuell eingeleiteten Verfahren des Bundeskartellamts sowie der Europäischen Kommission gegen das Unternehmen<sup>12</sup>, welche unverkennbar deutlich machen, dass eine wettbewerbsrechtliche Auseinandersetzung mit der Thematik eine große Relevanz und Aktualität hat.

## **1.2 ZIEL DES ARBEITSPAPIERES**

Ziel dieses Arbeitspapiers ist es, zunächst das Geschäftsmodell von Amazon herauszuarbeiten. Daran anschließend werden die konzeptionellen Grundlagen zum Thema Geschäftsmodell geschaffen, die auch die wettbewerbsrechtlich relevanten Rahmenbedingungen umfassen, um anhand dieser Kenntnisse das Geschäftsmodell von Amazon letztlich kritisch analysieren zu können. Im Rahmen der Analyse soll herausgearbeitet werden, welche Teile des Geschäftsmodells und der daraus folgenden Strategien des Unternehmens wettbewerbsrechtlich problematisch sind. Ebenfalls thematisiert werden sollen die bereits beendeten wettbewerbsrechtlichen Verfahren, die zu Änderungen im Geschäftsmodell geführt haben. Betrachtet wird hierbei die Situation in Deutschland, sodass der Fokus auf dem deutschen Recht sowie dem für Deutschland als Mitgliedstaat der Europäischen Union (EU) geltenden EU-Recht liegt.

## **1.3 AUFBAU**

Im Anschluss an diese Einleitung folgt das Kapitel, welches sich mit dem Unternehmen Amazon befasst. Beginnend mit einer Vorstellung des Unternehmens, die einen Einblick in die Geschichte und die heutige Bedeutung auf dem Markt geben soll. Anschließend folgt eine Herausarbeitung des Geschäftsmodells, aus der hervorgehen soll, welche Vorgehensweise für den Erfolg des Unternehmens ausschlaggebend ist.

Darauffolgend werden die konzeptionellen Grundlagen zum Thema Geschäftsmodell herausgearbeitet. Hierfür wird der Begriff des Geschäftsmodells erläutert und es werden in der Literatur vorliegende Definitionen aufgeführt. Anschließend soll ein einheitliches Verständnis und damit eine terminologische Grundlage für den Begriff des Geschäftsmodells gebildet werden. Danach wird erläutert, welchen Sinn und Zweck ein Geschäftsmodell für ein Unternehmen hat und welche Bedeutung diesem folglich zukommt. Anschließend werden die Möglichkeiten zur Einordnung von Geschäftsmodellen ausgearbeitet, wobei der Fokus auf digitale Geschäftsmodelle gelegt wird. Nachdem die Elemente eines Geschäftsmodells sowie seine Akteure vorgestellt wurden, erfolgt die Darstellung der rechtlichen Rahmenbedingungen. Von Bedeutung sind hier insbesondere das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) sowie der Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV), jedoch werden auch weitere Gesetze sowie einschlägige Richtlinien und Verordnungen betrachtet.

Anschließend folgt das Kapitel, in dem das Geschäftsmodell von Amazon analysiert wird. Hierfür werden die Erkenntnisse über das Geschäftsmodell von Amazon aus Kapitel 2

---

<sup>10</sup> Vgl. Berghaus/Mekhafia, WuW 02/2021, S. 82.

<sup>11</sup> Vgl. Redaktion MMR-Aktuell, MMR-Aktuell 2020, 434025.

<sup>12</sup> Vgl. ebd.

sowie die Erkenntnisse der konzeptionellen Grundlagen, insbesondere die rechtlichen Rahmenbedingungen, herangezogen.

Schließlich umfasst das letzte Kapitel eine Schlussbetrachtung.

## **1.4 UNTERSUCHUNGSMETHODIK**

In der vorliegenden Untersuchung wird Sekundärforschung betrieben. Diese bietet gegenüber der Primärforschung den erheblichen Vorteil der Zeit- und Kostenersparnis, da keine neuen Daten erhoben und anschließend ausgewertet werden müssen.<sup>13</sup> Im Detail wird zur Untersuchung der konzeptionellen Grundlagen zu Geschäftsmodellen auf Grundlagenliteratur sowie auf aktuelle Forschungsliteratur zurückgegriffen. Zur Festlegung der rechtlichen Rahmenbedingungen sowie zur späteren wettbewerbsrechtlichen Analyse des Geschäftsmodells von Amazon werden zudem auch Gesetzestexte, Rechtsprechung sowie Richtlinien und Verordnungen herangezogen.

## **2 UNTERNEHMEN AMAZON**

---

In der vorliegenden Untersuchung erfolgt eine Analyse des Geschäftsmodells von Amazon, wobei ein besonderer Fokus auf wettbewerbsrechtlichen Aspekten liegt. Im Folgenden wird daher zunächst ein Firmenportrait von Amazon geschaffen, um ein Grundverständnis über das Unternehmen aufzubauen. Dafür werden die Geschichte sowie die heutige Bedeutung des Unternehmens in der Gesellschaft beleuchtet. Daran anschließend wird das Geschäftsmodell des Unternehmens herausgearbeitet, um eine Grundlage für die in Kapitel 4 folgende wettbewerbsrechtliche Analyse zu schaffen.

### **2.1 FIRMENPORTRÄT**

Mit der Idee, den größten Buchhandel der Welt zu schaffen, gründete Jeffrey Bezos im Jahr 1994 das Unternehmen Amazon.<sup>14</sup> Bezos ursprüngliche Idee war es, den Einzelhandel zu revolutionieren, indem er eine Website schafft, die als Schnittstelle zwischen Kunden und Einzelhändler dient und auf welcher beinahe jedes Produkt vertrieben wird. Dieses Vorhaben schien ihm für den Anfang jedoch zu groß, weshalb er sich zunächst auf den Buchhandel fokussierte, um anschließend gegebenenfalls in weitere Produktkategorien wachsen zu können.<sup>15</sup> Zunächst expandierte Amazon jedoch nach Europa und Asien und kaufte 1998 das deutsche Unternehmen ABC-Bücherdienst, den damaligen Marktführer im Online-Buchhandel, welchem die Website Telebuch.de gehörte.<sup>16</sup> Diese Website wurde noch im Jahr 1998 zu Amazon.de umbenannt und bot den Kunden zu diesem Zeitpunkt bereits eine Auswahl an 700000 deutsch- und englischsprachigen Titeln.<sup>17</sup>

Heute ist die deutsche Website Amazon.de nach der US-amerikanischen Website Amazon.com die umsatzstärkste des Unternehmens.<sup>18</sup> 2020 erwirtschaftete Amazon in Deutschland einen Umsatz von 29,5 Milliarden US-Dollar, was umgerechnet etwa 25

---

<sup>13</sup> Vgl. Froböse/Thurm, 2016, S. 42.

<sup>14</sup> Vgl. Amazon, o.D. (a).

<sup>15</sup> Vgl. Stone, 2019, S. 31.

<sup>16</sup> Vgl. Stummeyer, 2020, S. 5.

<sup>17</sup> Vgl. Hufelschulte, 1995.

<sup>18</sup> Vgl. Amazon, o.D. (a).

Milliarden Euro entspricht.<sup>19</sup> Um diesen Trend weiter auszubauen, investierte Amazon nach eigenen Angaben seit 2010 mehr als 28 Milliarden Euro in die Infrastruktur und den Ausbau von Anlagen in Deutschland.<sup>20</sup>

Die Bedeutung des Unternehmens für den deutschen Markt ist erheblich, es führt die Liste als umsatzstärkster Onlinehändler von physischen-Gütern unangefochten an.<sup>21</sup> 2019 erwirtschaftete das Unternehmen beinahe ein Viertel des berechneten Online-Gesamtumsatzes, die Summe entsprach dabei etwa dem, was die restlichen neun der Top-10 Onlinehändler an Umsatz erwirtschaftet haben<sup>22</sup>, was in der Abbildung 1 grafisch dargestellt wird.

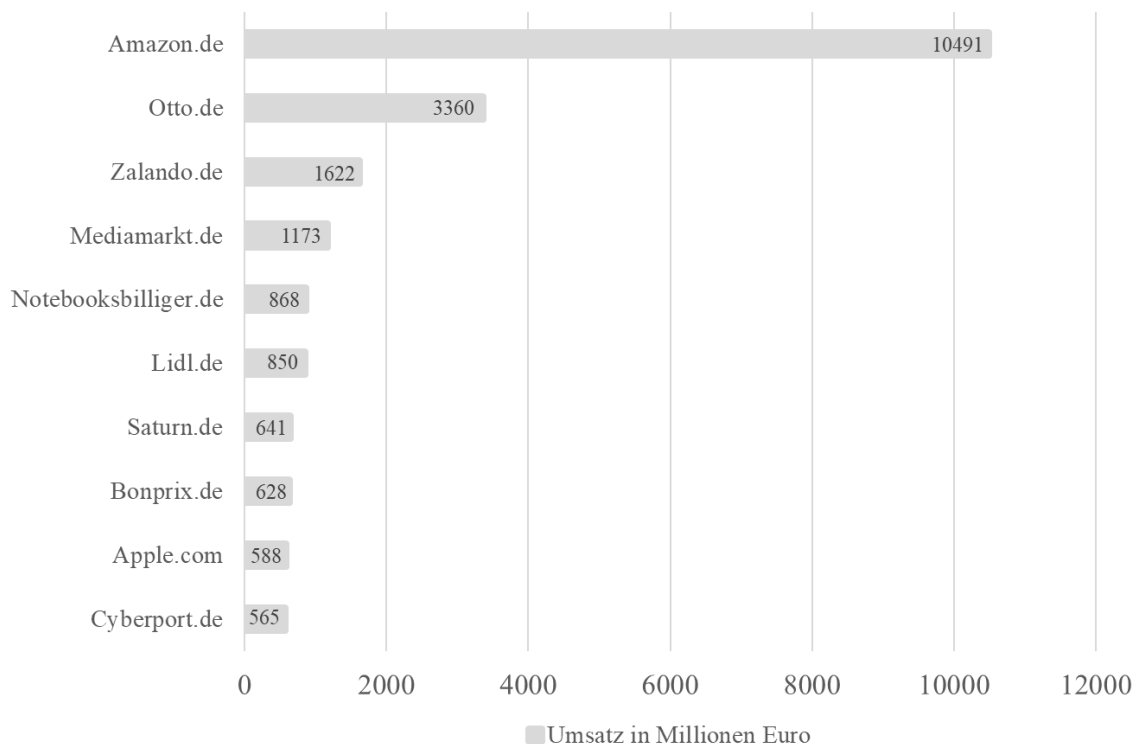


Abbildung 1: Ranking der Top 10 B2C-Onlineshops nach Umsatz<sup>23</sup>

Die tatsächliche Bekanntheit des Unternehmens Amazon in Deutschland bestätigt auch eine Umfrage aus dem Jahr 2020, bei der von über 2000 befragten Personen im Alter von 18 bis 64 Jahren 84 Prozent angaben, in den vergangenen 12 Monaten etwas bei Amazon gekauft zu haben.<sup>24</sup>

Der Konzern firmiert als Amazon.com, Inc., dabei handelt es sich um eine Corporation, die an der Börse notiert ist. Als CEO agierte seit der Gründung bis zuletzt Jeffrey Bezos selbst, zum 05.07.2021 übernahm jedoch Andy Jassy, sein langjähriger Stellvertreter, der selbst seit 1997 bei Amazon beschäftigt ist, die Rolle als CEO.<sup>25</sup> Die Konzernzentrale befindet

<sup>19</sup> Vgl. Börsenblatt, 2021.

<sup>20</sup> Vgl. Amazon, o.D. (a).

<sup>21</sup> Vgl. Statista, 2020 (a).

<sup>22</sup> Vgl. Pohlgeers, 2020.

<sup>23</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Statista, 2020 (a).

<sup>24</sup> Vgl. Statista, 2020 (b).

<sup>25</sup> Vgl. Stone, 2021, S. 29, 124.



sich in Seattle, Washington, USA.<sup>26</sup> Das Unternehmen hat zahlreiche Tochtergesellschaften, die für verschiedene Bereiche des in Kapitel 2.2 dargestellten Geschäftsmodells verantwortlich sind.

Der Börsenwert des Unternehmens lag im Juli 2021 bei 1,7 Billionen US Dollar.<sup>27</sup> Weltweit beschäftigt das Unternehmen über 1,2 Millionen Mitarbeiter<sup>28</sup> in mehr als 30 Ländern und forscht in zukunftsrelevanten Bereichen wie der Digitalisierung, der künstlichen Intelligenz und der Robotik, um entsprechende Produkte und Lösungen entwickeln zu können, die den Erfolg des Unternehmens langfristig sicherstellen.<sup>29</sup>

Die europäische Zentrale befindet sich in Luxemburg. Das Unternehmen firmiert auf dem europäischen Markt im Bereich Handel unter dem Namen Amazon EU S.à.r.l als eine Société à responsabilité limitée. Es handelt sich dabei um eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung, was bedeutet, dass die Haftung der Gesellschafter auf die Höhe ihrer Einlage beschränkt ist, sodass diese Gesellschaftsform mit einer deutschen Gesellschaft mit beschränkter Haftung vergleichbar ist.<sup>30</sup> In Europa betreibt Amazon sechs Websites, darunter Amazon.de, Amazon.co.uk, Amazon.fr, Amazon.it, Amazon.es und Amazon.nl, woraus die große Bedeutung des Unternehmens für den Markt im europäischen Wirtschaftsraum deutlich wird.

Ein Aspekt, auf den an dieser Stelle auch eingegangen werden soll, sind die großen örtlichen Unterschiede im Bereich der Arbeitnehmervertretung. Während in Deutschland alle Standorte des Unternehmens über einen Betriebsrat verfügen, welcher die Interessen der Arbeitnehmer vertritt, ist dies in den USA nicht der Fall. Die Notwendigkeit einer Arbeitnehmervertretung ist jedoch gegeben. Dies zeigt sich auch in Deutschland. Hier kämpft die Gewerkschaft Verdi seit Jahren dafür, dass das Unternehmen dem Einzelhandels-Tarifvertrag beitrifft; dieses weigert sich jedoch.<sup>31</sup>

## **2.2 GESCHÄFTSMODELL**

Elementarer Teil des Geschäftsmodells von Amazon ist die Kundenzentriertheit, auf deren Basis das gesamte Vorgehen des Unternehmens beruht. Schon seit der Gründung war es ein Ziel des Unternehmens, das kundenorientierteste Unternehmen der Welt zu sein. Um dieses Ziel zu erreichen, baut das Vorgehen des Unternehmens auf dem Konzept des positiven Kreislaufs, im englischen als virtuous cycle bezeichnet, auf. Geschaffen und anhand der folgenden Abbildung erklärt hat Bezos diesen für Amazon selbst.<sup>32</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. Stone, 2021, S. 23.

<sup>27</sup> Vgl. Dörner et al., 2021, S. 47.

<sup>28</sup> Vgl. Amazon, 2021.

<sup>29</sup> Vgl. Amazon, o.D. (a).

<sup>30</sup> Vgl. Jonas, o.D.

<sup>31</sup> Vgl. Dörner et al., 2021, S. 47.

<sup>32</sup> Vgl. Amazon Jobs, o.D.



als Onlinehändler betrachtet werden. Vielmehr wurde Amazon bereits als ein eigenes Ökosystem bezeichnet.<sup>36</sup>

Aufgrund des Umfangs des Angebotes ist eine abschließende Vorstellung dessen nicht möglich, jedoch soll ein umfassender Überblick geschaffen werden, insbesondere über die Bereiche, welche für eine wettbewerbsrechtliche Analyse von besonderer Bedeutung sind.

### **2.2.1 Kern-Geschäftsmodell**

Zu Beginn umfasste das Angebot des Unternehmens lediglich den Handel mit Waren und auch heute hat dieser noch eine sehr große Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens, sodass dieser weiterhin das Kerngeschäft darstellt. Im Bereich Handel umfasst das Geschäftsmodell im Wesentlichen zwei verschiedene Elemente: den Eigenhandel und den Marktplatz.<sup>37</sup> Sowohl der Eigenhandel als auch der Handel über den Marktplatz finden auf der Onlineplattform von Amazon ohne eine klare Trennung statt.

#### *2.2.1.1 Eigenhandel*

Im Bereich des Eigenhandels tritt Amazon als klassischer Händler auf und kauft hierfür Produkte bei Herstellern oder Händlern ein, die dann mit einer Marge direkt an Endkunden weiterverkauft werden. Der Hersteller, der von Amazon als Vendor bezeichnet wird, tritt in diesem Verhältnis nicht als Verkäufer auf. Er hat keinen Kundenkontakt und keinen Einfluss auf die Preisgestaltung und Produktdarstellung, die Amazon auf der Plattform vornimmt. Amazon übernimmt im Verhältnis zu einem Vendor regelmäßig die gesamte Logistik. Die Vorteile des Vendors ergeben sich aus dem Absatzpotential, was mit der Bekanntheit und damit auch der Reichweite von Amazon sowie deren Marketingangebot einhergeht. Zudem werden die Angebote auf der Plattform in der Kategorie Amazon Prime<sup>38</sup> und zudem mit hochwertigeren und detaillierteren Produktbeschreibungen versehen, als es bei Marktplatz Händlern möglich ist. Die so dargestellten Angebote werden von Amazon als A+ Content bezeichnet.<sup>39</sup> Amazon bietet neben den Produkten, die sie von Vendors beziehen, auch Produkte verschiedener Eigenmarken an, beispielsweise werden unter der Marke Amazon Basics<sup>40</sup> sehr viele verschiedene Alltagsprodukte aus Bereichen wie bspw. Computer-, Reise- und Küchenzubehör angeboten.

#### *2.2.1.2 Marktplatz*

Bereits seit 1999 bietet Amazon zudem Dritten die Möglichkeit, ihre Produkte auf dem Marktplatz der Plattform anzubieten, dem sogenannten Amazon Marketplace. Diese Hersteller und Händler, von Amazon als Seller bezeichnet, vertreiben ihre Produkte selbst an die Endkunden und sind auch selbst für die Preissetzung und Produktdarstellung verantwortlich.<sup>41</sup> Allerdings erhalten sie auf dem Marktplatz sehr wenig Gestaltungsspielraum, was in der Vergangenheit in einzelnen Fällen bereits zu Schwierigkeiten bei der Einhaltung von geltenden Rechtsvorschriften geführt hat, sodass Abmahnungen drohen.<sup>42</sup> Sie profitieren dafür jedoch von der großen Reichweite und dem großen Kundenstamm von Amazon, sowie von Zusatzservices wie Amazons Warenhaus- und Logistikstruktur.<sup>43</sup>

---

<sup>36</sup> Vgl. Hoffmeister, 2014.

<sup>37</sup> Vgl. Stummeyer, 2020, S. 8.

<sup>38</sup> Der Mehrwertservice Amazon Prime wird im Kapitel 2.2.2.1 vorgestellt.

<sup>39</sup> Vgl. Fröhlich, 2017.

<sup>40</sup> Vgl. Amazon, o.D (n).

<sup>41</sup> Vgl. Stummeyer, 2020, S. 8.

<sup>42</sup> Vgl. ebd. S. 9.

<sup>43</sup> Vgl. Wirtz, 2021 (a), S. 266 f.

Amazon profitiert von Sellern zum einen pro verkauftem Produkt in Form einer Vertriebsprovision vom Seller. Diese ergibt sich aus einer prozentualen Verkaufsgebühr pro Produkt, wobei die Höhe von der Produktkategorie abhängig ist. Die Höhe der Verkaufsgebühr liegt bei allen Produktkategorien zwischen 7 und 15 Prozent, außer bei der Kategorie Zubehör für Amazon-Geräte, dort liegt sie bei 45 Prozent. In sehr vielen Produktkategorien gibt es eine Mindestverkaufsgebühr von 0,30 Euro pro Artikel. Wählen Seller den Verkaufstarif Professionell, profitiert Amazon zudem von der monatlichen Abonnementgebühr von 39 Euro. Für Seller, die viel verkaufen, ist dieser Verkaufstarif jedoch sinnvoll, denn auch wenn beim Verkaufstarif Einzelanbieter keine monatliche Abonnementgebühr anfällt, fällt eine Verkaufsgebühr von 0,99 Euro pro verkauftem Artikel an, die im Verkaufstarif Professionell nicht noch zusätzlich anfällt.<sup>44</sup> Der Marktplatz hat für Amazon an großer Bedeutung gewonnen, da über diesen mehr als die Hälfte des Umsatzes erwirtschaftet wird.<sup>45</sup> Das Angebot der Plattform beeinflussen zusammenfassend also Vendoren, die Produkte an Amazon verkaufen, aber selbst keinen weiteren Einfluss auf den Verkaufsprozess auf der Plattform haben. Amazon vertreibt die Produkte der Vendoren ebenso wie die Produkte seiner Marke Amazon Basics. Außerdem gibt es Seller, die ihre Produkte über den Amazon Marktplatz selbst an Endkunden veräußern.

Wie im virtuous cycle von Amazon geplant, soll diese Kombination aus Eigenhandel und Marktplatz die Kundenzufriedenheit durch eine möglichst große Auswahl an Produkten sicherstellen und so letztlich zum Unternehmenswachstum beitragen. Auch zur Kundenzufriedenheit beitragen soll eine nutzerfreundlich gestaltete Plattform, die dem Kunden seinen Einkauf erleichtern soll. Dafür bietet das Unternehmen bspw. die „Jetzt Kaufen“-Funktion, hinter der eine 1-Click Software steckt, die es ermöglicht, dass der Kunde seinen Bestellvorgang mit einem Klick abschließen kann. Hierfür wird das beim ersten Einkauf festgelegte Zahlungsmittel belastet und an die festgelegte Standardadresse geliefert.<sup>46</sup>

Verpackt und versendet werden die Kundenbestellungen der Plattform in den weltweit über 175 Logistikzentren, wovon sich 16 in Deutschland befinden.<sup>47</sup> Sowohl Artikel, die von Amazon selbst als auch Artikel, die von Sellern über den Marktplatz vertrieben werden, können retourniert werden.<sup>48</sup> Grundsätzlich sind die Gründe für Retouren im Onlinehandel vielfältig und von der Produktkategorie abhängig, möglich sind etwa Retouren aufgrund von nicht erfüllten Qualitätserwartungen, nicht passenden Konfektionsgrößen oder häufig auch aufgrund von Auswahlbestellungen.<sup>49</sup> Die Retourenquote unterscheidet sich stark je nach Produktkategorie, so liegt sie in der Kategorie Fashion teilweise bei über 50 Prozent, während sie in den Kategorien Medien/Bücher und Consumer Electronics zwischen 4 und 19 Prozent liegt.<sup>50</sup>

### **2.2.2 Innovationen im Kern-Geschäftsmodell**

Das Geschäftsmodell des Unternehmens umfasst heute jedoch nicht mehr nur den Onlinehandel, sondern auch weitere innovative Bereiche, mit denen sich Amazon die Loyalität

---

<sup>44</sup> Vgl. Amazon seller central europe, o.D. (a).

<sup>45</sup> Vgl. Stummeyer, 2020, S.9.

<sup>46</sup> Vgl. Amazon, o.D (m).

<sup>47</sup> Vgl. Amazon, o.D. (k).

<sup>48</sup> Vgl. Amazon, o.D. (b).

<sup>49</sup> Vgl. Stummeyer, 2020, S. 54.

<sup>50</sup> Vgl. Asdecker, 2021.

seiner Kunden aufrechterhält<sup>51</sup> und den Erfolg des Unternehmens weiter ausbauen möchte. Einige dieser Services werden im Folgenden vorgestellt.

#### 2.2.2.1 Mehrwertservice

Mit Amazon Prime bietet Amazon eine Art Premium-Mitgliedschaft, welche Mitgliedern mehrere Vorteile bietet, wobei laut Werbeversprechen „für jeden etwas dabei“<sup>52</sup> ist. Inbegriffen ist zum einen der Gratis-Premiumversand, welcher einen schnellen und kostenlosen Versand von entsprechend gekennzeichneten Produkten umfasst. In 20 deutschen Metropolregionen ist für Produkte, die mit dem Same-Day-Logo gekennzeichnet sind, außerdem die kostenlose Prime-Same-Day-Lieferung möglich. Voraussetzung ist ein Bestellwert von 20 Euro und zudem muss die Bestellung vormittags abgeschlossen werden, nur dann wird die Bestellung noch am selben Tag zwischen 18 und 21 Uhr zugestellt. Ist bei Produkten keine Prime-Lieferung möglich, erhalten Prime-Mitglieder einen kostenlosen Standardversand auch unter der sonst im Regelfall geltenden Grenze von 29 Euro.<sup>53</sup> Weiterhin umfasst das Prime-Angebot einen kostenlosen Zugriff auf Prime-Reading, welches eine Auswahl an E-Books, E-Magazinen, Comics sowieso Hörbüchern, welche mit der kostenlosen Amazon Kindle Lese-App auf allen Endgeräten gelesen werden können.<sup>54</sup> Zudem bietet Amazon Prime Zugriff auf Amazon Music Prime, wo zwei Millionen Songs sowie Hörspiele und Fußball Audio-Livestreams zur Verfügung stehen.<sup>55</sup> Daneben ermöglicht Prime Video den Zugriff auf eine wechselnde Auswahl an Amazon Originals, wobei es sich um Eigenproduktionen von Amazon handelt sowie tausende andere Filme und Serien.<sup>56</sup> Prime Gaming enthält kostenlose Videospiele sowie ein kostenloses Abonnement für Twitch.tv.<sup>57</sup> Dabei handelt es sich um ein Live-Streaming-Portal für Videospiele.

Prime-Mitglieder können in Deutschland in Berlin, Potsdam, Hamburg und München außerdem Amazon Fresh nutzen.<sup>58</sup> Amazon bietet damit, gemeinsam mit lokalen Kooperationspartnern, die Möglichkeit Lebensmittel, darunter auch Frischwaren, lokale und Bio-Produkte, online für 3,99 Euro pro Lieferung zu bestellen und wirbt mit mehr Flexibilität für den Wocheneinkauf. In Berlin, München sowie im Raum Frankfurt können Prime Mitglieder aktuell auch noch Prime Now nutzen. Hier können von Lebensmittel über Drogerie-artikel bis hin zu Bekleidung viele verschiedene Arten von Produkten online bestellt werden.<sup>59</sup>

Eine Prime-Mitgliedschaft eröffnet demnach neben einem schnellen und kostenlosen Versand den Weg zu vielen Amazon Services sowie zu weiteren Vorteilen wie dem kostenlosen Abonnement für Twitch.tv oder einer 60- statt 30-tägigen kostenlosen Testzeit von Audible.<sup>60</sup> Die Vorteile, die das Prime Programm bietet, sind der Hauptgrund dafür, dass die Kunden bei Amazon kaufen und auch die Zahl der Prime Kunden kontinuierlich steigt.<sup>61</sup>

Die Prime-Mitgliedschaft kostet nach einem Gratiszeitraum von 30 Tagen 7,99 Euro pro Monat oder mit einem Preisvorteil 69,00 Euro jährlich und ist jederzeit mit wenigen Klicks

---

<sup>51</sup> Vgl. Stummeyer, 2020, S. 13 f.

<sup>52</sup> Vgl. Amazon, o.D. (e).

<sup>53</sup> Vgl. Amazon, o.D. (c).

<sup>54</sup> Vgl. Amazon, o.D. (f).

<sup>55</sup> Vgl. Amazon, o.D. (g).

<sup>56</sup> Vgl. Amazon, o.D. (h).

<sup>57</sup> Vgl. Amazon, o.D. (i).

<sup>58</sup> Vgl. Amazon, o.D. (l).

<sup>59</sup> Vgl. Amazon, o.D. (o).

<sup>60</sup> Vgl. Audible, o.D.

<sup>61</sup> Vgl. Wirtz, 2021 (a), S. 344.

kündbar.<sup>62</sup> Studierende, Auszubildende sowie Lehrlinge erhalten Amazon Prime für sechs Monate kostenlos und anschließend mit einem Rabatt von 50 Prozent.<sup>63</sup> Sowohl der gratis Testzeitraum als auch die einfache Möglichkeit der Kündigung sowie die Vorteile für Studierende, Auszubildende und Lehrlinge sollen als Anreiz dienen, die Mitgliedschaft einzugehen. Der Mehrwertservice Prime steigert die Loyalität der Kunden und bringt sie dazu mehr Geld auf der Plattform auszugeben.<sup>64</sup> Kunden mit einer Prime-Mitgliedschaft geben mehr aus als Kunden ohne Prime-Mitgliedschaft, das zeigen Zahlen aus Berichten der Consumer Intelligence Research Partners über die Einkäufe bei Amazon US. Dem Bericht 2018 zufolge geben Prime-Kunden im Durchschnitt 1400 US Dollar im Jahr bei Amazon aus, während es bei Kunden ohne Prime-Mitgliedschaft 600 US Dollar sind.<sup>65</sup> Zudem ist die Differenz der Ausgaben im Vergleich zu 2017 gewachsen, denn dort haben Prime Kunden 1300 US Dollar ausgegeben, während Kunden ohne Prime-Mitgliedschaft 700 US Dollar ausgegeben haben.<sup>66</sup> In Deutschland nutzen etwa 17 Millionen Personen den Mehrwertservice, in den USA sind es etwa 100 Millionen.<sup>67</sup>

#### 2.2.2.2 *Konsumgüter-Lieferservice*

Die von Amazon gebotenen Konsumgüter-Lieferservices sind nur mit einer Prime-Mitgliedschaft nutzbar und daher bereits zuvor angesprochen worden. Mit seinen Konsumgüter-Lieferservices ging Amazon einen Schritt in die Richtung des Lebensmittelbereichs, jedoch lief das Geschäft in Deutschland zunächst schleppend an und die Befürchtung, dass Amazon mit Amazon Fresh eine Eroberung des deutschen Lebensmittelhandels gelingen wird, hat sich nicht bewahrheitet.<sup>68</sup> Amazon Pantry, welches ein Angebot von haltbaren Lebensmitteln, Getränken sowie Haushalts- und Drogerieartikel umfasste, wurde bereits eingestellt.<sup>69</sup>

Die Coronapandemie hat das Kaufverhalten vieler Konsumenten jedoch verändert. Das Bestellvolumen sowie der Konsumentenanteil des Online-Lebensmittelhandels hat um beinahe 40 Prozent zugenommen.<sup>70</sup> Zudem erwarten Experten, dass das heutige Umsatzvolumen des Marktsegments von 1,8 Milliarden Euro bis 2024 auf 4,3 Milliarden Euro steigt.<sup>71</sup>

#### 2.2.2.3 *Stationärer Handel*

In den USA hat sich Amazon mit Amazon Books, Amazon 4-Star, Amazon Fresh, Amazon Go und Amazon Go Grocery in den stationären Handel gewagt. Aktuell gibt es 24 Filialen der Buchhandlung Amazon Books.<sup>72</sup> Dort werden unter anderem Bücher angeboten. Diese enthalten auf ihren digitalen Preisschildern die Sterne-Bewertung, welche das Buch auf der Amazon Website erhalten hat.<sup>73</sup> Eine Innovation, die Einfluss auf eine positive Kundenerfahrung nehmen soll, ist demnach erkennbar. Eine Auswahl an Produkten aus den Top-Kategorien von Amazon.com gibt es außerdem in den aktuell 30 Amazon 4-Star Filialen<sup>74</sup>

---

<sup>62</sup> Vgl. Amazon, o.D. (e).

<sup>63</sup> Vgl. Amazon, o.D. (j).

<sup>64</sup> Vgl. Stummeyer, 2020, S. 14.

<sup>65</sup> Vgl. Green, 2018.

<sup>66</sup> Vgl. Consumer Intelligence Research Partners, 2017.

<sup>67</sup> Vgl. Fost, 2021, VI.

<sup>68</sup> Vgl. Hielscher, 2018.

<sup>69</sup> Vgl. Plewinski, 2020.

<sup>70</sup> Vgl. Hielscher, 2020.

<sup>71</sup> Vgl. ebd.

<sup>72</sup> Vgl. Amazon, o.D. (p).

<sup>73</sup> Vgl. Amazon, o.D. (q).

<sup>74</sup> Vgl. Amazon, o.D. (p).

zu kaufen.<sup>75</sup> Außerdem gibt es auch 12 Amazon Fresh Filialen, die das Amazon Fresh Angebot vor Ort oder auch, wie in Deutschland, zum online bestellen anbieten.<sup>76</sup>

Zudem bietet Amazon mit Amazon Go, mit 22 Filialen, und Amazon Go Grocery, mit einer Filiale auch stationäre Supermärkte.<sup>77</sup> Mit Hilfe von Sensoren und künstlicher Intelligenz kommen diese ohne Kassen aus, da automatisch erkannt wird, wenn Produkte aus dem Regal genommen oder zurückgelegt werden. So können die Kunden den Supermarkt nach dem Einkauf einfach verlassen, ohne an einer Kasse anstehen zu müssen. Notwendig ist die Amazon Go App, welche auf das Smartphone heruntergeladen wird und in der man sich mit seinem Amazon-Konto anmelden muss, welches nach dem Einkauf dann auch belastet wird.<sup>78</sup> Dieses nutzerfreundlich gestaltete System wirkt sich einerseits positiv auf die Kundenerfahrung aus und spart Amazon andererseits Kassenkräfte.

Mit dem Kauf von Whole Foods, einer Biosupermarktkette in den USA, tätigte das Unternehmen 2017 mit 13,7 Milliarden Dollar seine teuerste Übernahme.<sup>79</sup> Damit zeigte das Unternehmen, dass der stationäre Handel auch in Zeiten von Onlinehandel von großer Bedeutung ist und großes Potential bietet. Amazon möchte dieses Potential nach eigenen Aussagen nutzen, und zwar so lange, wie Kunden noch Interesse am stationären Handel haben.<sup>80</sup> Amazon kann Whole Foods auch im Rahmen von Amazon Fresh als lokalen Kooperationspartner für das Programm nutzen, jedoch kann dieser nicht das ganze bei Amazon Fresh abgebildete Sortiment abdecken.<sup>81</sup>

#### **2.2.2.4 Zahlungsservice**

Mit Amazon Pay bietet Amazon einen Online-Bezahldienst, mit dem die Benutzer auf externen Websites mit den im Amazon-Konto hinterlegten Zahlungs- und Versandinformationen einkaufen können, sodass auf den externen Websites kein Kundenkonto angelegt werden muss.<sup>82</sup>

### **2.2.3 Expansion in neue Geschäftsfelder**

Neben den Innovationen, welche Amazon im Bereich Handel getroffen hat, wurde ebenfalls in ganz neue Geschäftsfelder expandiert. Diese Expansionen haben Einfluss auf die Wertschöpfungskette des Unternehmens, denn die vertikale Integration steigt<sup>83</sup>, was bedeutet, dass das Unternehmen immer mehr Leistungen, die sonst Dritte erbracht haben, selbst übernimmt.<sup>84</sup> Damit verringert das Unternehmen seine Abhängigkeit von Dritten, was mit einer Risikosenkung einhergeht. Außerdem kann so eine besonders gute Leistungsqualität sichergestellt werden, was sich wiederum positiv auf das Ziel der positiven Kundenerfahrung auswirkt.<sup>85</sup> Im Folgenden werden einige der neuen Geschäftsfelder vorgestellt.

#### **2.2.3.1 Logistik**

Mit Innovationen im Bereich Logistik ging Amazon einen Schritt in Richtung Unabhängigkeit. Denn mit Amazon Logistics löst sich das Unternehmen in einigen Städten bereits von

---

<sup>75</sup> Vgl. Amazon, o.D. (t).

<sup>76</sup> Vgl. Amazon, o.D. (r).

<sup>77</sup> Vgl. Amazon, o.D. (p).

<sup>78</sup> Vgl. Amazon, o.D. (s).

<sup>79</sup> Vgl. Lindner, 2021.

<sup>80</sup> Vgl. Fuchs, 2017.

<sup>81</sup> Vgl. ebd.

<sup>82</sup> Vgl. Amazon pay, o.D.

<sup>83</sup> Vgl. Hoffer/Lehr, NZKart 2019, 10 (11).

<sup>84</sup> Vgl. Stummeyer, 2020, S.19.

<sup>85</sup> Vgl. ebd.

Paketdienstleistern und übernimmt die Lieferung von Bestellungen an den Endkunden mit Hilfe von lokalen Kurierdiensten selbst.<sup>86</sup> Zudem bietet Amazon die sogenannten Amazon Locker, dabei handelt es sich um Paket-Abholstationen mit Selbstbedienungs-Schließfächern. An diesen können Kunden ihre Bestellungen nach der Einlieferung abholen oder Rücksendungen aufgeben.<sup>87</sup> Ende 2019 gab es in Deutschland bereits 1000 Locker.<sup>88</sup> Bekannt ist das System von Abholstationen in Deutschland bereits durch die DHL-Packstationen, an welche DHL Kunden jedoch Pakete von sämtlichen Unternehmen, also auch von Amazon, liefern lassen können. Amazon verfügt zudem ebenfalls über eigene Frachtflugzeuge sowie einen Lastwagen Fuhrpark.<sup>89</sup>

### 2.2.3.2 *Infrastructure on Demand*

Mit Amazon Web Services bietet Amazon eine Cloud-Plattform, welche mehr als 200 Services anbietet, darunter Infrastrukturlösungen wie Recheneinheiten, Speicher und Datenbanken, aber auch Technologien im Rahmen von Machine Learning und künstlicher Intelligenz.<sup>90</sup> Da das Unternehmen die Dienste von Amazon Web Services für den Betrieb der Plattform selbst benötigt, ging Amazon mit der Entwicklung dieser einen weiteren Schritt in die zuvor angesprochene Unabhängigkeit.<sup>91</sup> Amazon positioniert sich als digitaler und technologischer Innovationstreiber<sup>92</sup> und zeigt mit Amazon Web Services seine Fähigkeit, so herausragende Produkte aufzubauen, dass diese nicht nur für eigene Zwecke genutzt werden können, sondern auch eine Nachfrage Dritter an diesen besteht.<sup>93</sup> Heute ist Amazon Web Services mit einem Marktanteil von 31 Prozent Marktführer vor Microsoft Azure (22 Prozent) und Google Cloud (8 Prozent).<sup>94</sup> Das Cloud-Geschäft ist für Amazon von großer Bedeutung, denn im Vergleich zum E-Commerce sind die Gewinnmargen hoch angesetzt.<sup>95</sup> Im ersten Quartal 2021 erwirtschaftete Amazon Web Services einen Umsatz von 13,5 Milliarden US Dollar und einen operativen Gewinn von 4,2 Milliarden US Dollar, was beinahe genauso viel ist, wie das Unternehmen im selben Zeitraum mit all seinen anderen Geschäftsbereichen erzielte.<sup>96</sup>

### 2.2.3.3 *Medien und Unterhaltung*

Nachdem Amazon im Laufe der Zeit neben Büchern auch CDs und DVDs angeboten hat, war es naheliegend, diese Inhalte auch in digitalisierter Form anzubieten.<sup>97</sup> Im Bereich Medien und Unterhaltung bietet Amazon mittlerweile beinahe jedes denkbare digitale Angebot an und nimmt daher eine starke Stellung auf dem Markt ein. Im Folgenden werden einige der Inhalte, die unter die Kategorie Medien und Unterhaltung gezählt werden können, vorgestellt.

---

<sup>86</sup> Vgl. Stummeyer, 2020, S. 25.

<sup>87</sup> Vgl. Amazon, o.D. (d).

<sup>88</sup> Vgl. Amazon Logistik-Team, 2019.

<sup>89</sup> Vgl. Stummeyer, 2020, S. 26.

<sup>90</sup> Vgl. AWS, o.D.

<sup>91</sup> Vgl. Stummeyer, 2020, S. 19 f.

<sup>92</sup> Vgl. Wirtz, 2021 (a), S. 267.

<sup>93</sup> Vgl. Stummeyer, 2020, S. 19.

<sup>94</sup> Vgl. Canalys, 2021.

<sup>95</sup> Vgl. Dörner et al., 2021, S. 48.

<sup>96</sup> Vgl. ebd.; Statista, 2021.

<sup>97</sup> Vgl. Stummeyer, 2020, S. 21.



### Prime Video

Mit Prime Video bietet Amazon Prime Mitgliedern im Rahmen des Mehrwertservices, ohne Zuzahlung, eine bestimmte Anzahl an Filmen und Serien zum Stream-on-Demand.<sup>98</sup> Die über die in der Mitgliedschaft hinausgehenden Inhalte können entweder durch Transactional-Video-on-Demand (TVoD)<sup>99</sup> für eine einmalige Gebühr geliehen oder durch Electronic-Sell-Through (EST)<sup>100</sup> erworben werden.<sup>101</sup> Auch Nutzer ohne Prime Mitgliedschaft können durch TVoD oder EST Zugriff auf Inhalte erhalten.<sup>102</sup>

Mit Prime Video führt Amazon gemeinsam mit Netflix den Markt der Streaming Dienste in Deutschland an, wobei eine Studie von Goldmedia<sup>103</sup> aus dem Jahr 2019 zeigt, dass Prime Video mit 46,9 Prozent zwar einen höheren Marktanteil bezogen auf die Zahl der Abonnements hat als Netflix mit 35,7 Prozent, allerdings hat Netflix mit 58,6 Prozent einen höheren Marktanteil als Prime Video mit 36 Prozent, wenn es um die tägliche Nutzung geht. Amazon hat also mehr Abonnenten, jedoch hat Netflix mehr tatsächliche Nutzer. Diese Unterschiede zwischen Abonnements und Nutzung resultieren daraus, dass viele Prime Video Kunden den Streaming Dienst nicht nutzen, sondern ihn nur haben, da er Teil des Amazon Prime Mehrwertservices ist.<sup>104</sup>

Durch Investitionen versucht Amazon seine Stellung auf dem Streaming Markt weiter auszubauen und zu stärken. So hat Amazon die Rechte für die Übertragung von verschiedenen Sportsendungen erworben und damit ein Gebiet erschlossen, über welches der Konkurrent Netflix bislang nicht verfügt.<sup>105</sup> Bereits 2019 hatte das Unternehmen die Rechte zur Übertragung der Dienstagsspiele der Fußball Champions League in Deutschland erworben. Nun hat das Unternehmen in den USA auch die exklusiven Rechte zur Übertragung der Donnerstagsspiele der US-Football-Liga NFL im Rahmen eines zehn Jahres Vertrages erworben. Da es sich bei den Spielen der NFL um das meistgesehene Live-Programm in den USA handelt, wird mit Millionen neuen Prime-Mitgliedern gerechnet, die Zugang zu der Liveübertragung haben möchten. Amazon sieht darin einen zukunftssträchtigen Moment, denn in den 60er Jahren habe die NFL dabei geholfen, das Fernsehen zu verbreiten und nun hoffen sie, dass es online denselben Effekt haben wird.<sup>106</sup>

Im Mai 2021 erwarb Amazon für 8,45 Milliarden US Dollar außerdem das sehr bekannte Metro Goldwyn Mayer (MGM) Hollywood-Studio.<sup>107</sup> Damit erhielt Amazon die Rechte an über 4000 Filmen, darunter die James Bond-Filmreihe sowie der Klassiker Rocky und 17000 Fernsehshows, darunter Handmaid's Tale und Fargo. Mit dieser Übernahme stärkt

---

<sup>98</sup> Bei Stream-on-Demand werden Videoinhalte auf zentralen Speicherplätzen zur Verfügung gestellt, wobei die Inhalte vom Nutzer zu einer beliebigen Zeit abgerufen werden können (vgl. Closs, 2007, S. 11).

<sup>99</sup> Bei TVoD handelt es sich um ein Finanzierungsmodell im Rahmen des Stream-On-Demand, bei dem pro Einzelleihe bzw. Einzelabruf des Inhalts bezahlt wird (vgl. Büchel/Rusche, 2020, S. 5 f.).

<sup>100</sup> Bei EST handelt es sich um ein Finanzierungsmodell im Rahmen des Stream-On-Demand, bei welchem Inhalte nach dem Kauf heruntergeladen und unbegrenzt oft angeschaut werden können (vgl. Büchel/Rusche, 2020, S. 6).

<sup>101</sup> Vgl. Büchel/Rusche, 2020, S. 6.

<sup>102</sup> Vgl. ebd.

<sup>103</sup> Vgl. Goldmedia, 2019.

<sup>104</sup> Vgl. Büchel/Rusche, 2020, S. 12.

<sup>105</sup> Vgl. Lindner, 2021.

<sup>106</sup> Vgl. Spinnler, 2021.

<sup>107</sup> Vgl. Lindner, 2021.

Amazon seine Stellung im Streaming-Dienst Wettbewerb mit Netflix und weiteren Plattformen wie Disney+ oder Joyn.<sup>108</sup>

#### Amazon Music, Prime Music und Music Unlimited

Neben seinen Film und Serienangeboten hat Amazon auch im Bereich Musik Fuß gefasst. 2007 trat Amazon mit Amazon Music als einem Musik-Downloadshop in den Markt der Musikdienste ein. Dort bietet das Unternehmen seit 2014 neben dem Kauf nun auch das Music Streaming an.<sup>109</sup> Zugriff auf einen begrenzten Katalog dieser Songs haben Prime Mitglieder im Rahmen von Prime Music. Diesen begrenzten Katalog können sie unbegrenzt streamen.<sup>110</sup> Außerdem ermöglicht Prime Music den Mitgliedern Zugriff auf Audio-Livestreams der Fußball Bundesliga, des DFB-Pokals und der Champions League Spiele mit deutscher Beteiligung.<sup>111</sup> Mit Music Unlimited bietet Amazon im Bereich Musik außerdem ein Premium-Musikabonnement, welches 70 Millionen Songs umfasst.<sup>112</sup>

#### Audible

Darüber hinaus bietet Amazon mit Audible eine App, bei der im Rahmen eines Abonnements für 9,95 Euro im Monat Hörbücher sowie Podcasts gehört werden können.<sup>113</sup>

#### Amazon Kindle

Mit dem Amazon Kindle bietet Amazon einen E-Book Reader, auf welchem Bücher, Zeitschriften sowie Zeitungen gelesen werden können. Diese können bei Amazon einzeln erworben werden oder es kann im Rahmen des Kindle Unlimited-Abonnements, welches E-Books, e-Magazine sowie Hörbücher beinhaltet, darauf zugegriffen werden. Die Kindle App ermöglicht es auch Smartphone- oder Tablet-Nutzer die Inhalte zu kaufen und zu konsumieren, sodass ein E-Book Reader nicht zwingend nötig ist, um Inhalte zu erwerben.<sup>114</sup> Amazons Gewinnmarge ist bei den E-Book Readern gering, jedoch stellen sie die Grundlage für den Absatz der Online-Inhalte dar.<sup>115</sup> Diese werden durch zugeschnittene Empfehlungen, welche durch die zuvor getätigten Käufen beeinflusst werden, noch attraktiver gemacht.<sup>116</sup>

Nach der näheren Betrachtung des Kern-Geschäftsmodells, der Innovationen im Kern-Geschäftsmodell sowie den Expansionen in neue Geschäftsfelder lässt sich zusammenfassend sagen, dass Amazon ein sehr breit aufgestelltes Angebot bietet. Es umfasst neben einem sehr großen digitalen Angebot mit dem Onlinehandel auf der Plattform, dem Konsumgüter-Lieferservice, dem Zahlungsservice, den Angeboten im Bereich Unterhaltung sowie dem Cloud-Geschäft auch Angebote im stationären Handel sowie eigene Logistikangebote. Außerdem lässt sich festhalten, dass Amazon stets auf der Suche nach neuen und innovativen Ideen und Services ist und auch bereit ist, diese am Markt auszuprobieren und sie, falls der gewünschte Erfolg nicht eintritt, wieder konsequent vom Markt zu nehmen.<sup>117</sup>

---

<sup>108</sup> Vgl. ebd.

<sup>109</sup> Vgl. Stummeyer, 2020, S. 22.

<sup>110</sup> Vgl. ebd.; Amazon, o.D. (g).

<sup>111</sup> Vgl. Spinnler, 2021.

<sup>112</sup> Vgl. Amazon, o.D. (u).

<sup>113</sup> Vgl. Audible, o.D.

<sup>114</sup> Vgl. Amazon, o.D. (v).

<sup>115</sup> Vgl. Fost, 2021, S. 37.

<sup>116</sup> Vgl. Wirtz, 2021 (a), S. 575.

<sup>117</sup> Vgl. ebd., S. 16.

#### **2.2.4 Marketingmaßnahmen**

Elementar für den Absatz des zuvor wiedergegeben Angebotes sind geeignete Marketinginstrumente, denn diese führen zu einer erfolgreichen Kundenakquisition und Kundenbindung.<sup>118</sup> Eines der stärksten Marketinginstrumente, welches oft zu weiteren Käufen führt, stellen die auf der Website vorgeschlagenen Produktempfehlungen dar.<sup>119</sup> Hierfür gewinnt Amazon anhand einer Analyse der Kaufhistorie Informationen, auf deren Basis sie die Kundenwünsche ableitet. Die vom Kunden bevorzugten Genres sowie zuletzt angesehene Produkte werden daraufhin immer wieder angezeigt, um zum Kauf zu animieren.<sup>120</sup> Durch Rabattaktionen werden Kunden zudem zum wiederholten Kauf animiert.<sup>121</sup> Besonders bekannt ist Amazon dabei für seine jährlich stattfindenden Verkaufsaktionen zum Prime Day, dem Black Friday sowie der Cyber Monday Woche. Diese werden stets im Voraus angekündigt und bieten hohe Rabatte für einen beschränkten Zeitraum. Auch die gratis Testzeiträume, die Amazon bei sämtlichen Abonnements anbietet, dienen der Akquirierung von Abonnenten und stellen ein Marketinginstrument dar.<sup>122</sup> Gleiches gilt für die „Blick ins Buch“-Funktion bei Amazon Kindle, durch die eine Voransicht der ersten Seiten des Buches als eine Art Leseprobe bereits vor dem Verkauf zur Verfügung gestellt wird, um Kunden zum Kauf anzuregen.

Ebenfalls Teil des Marketingkonzepts ist ein Partnerprogramm. Es handelt sich dabei um ein Affiliate-Marketing-Programm, bei welchem Dritte wie Influencer, Blogger oder Publisher in die Marketingmaßnahmen einbezogen werden. Diese können das Benutzeraufkommen auf ihren Websites nutzen, um mit Produkt-Verlinkungen zu Amazon bis zu 12 Prozent pro verkauftem Produkt zu verdienen.<sup>123</sup> Die Bedeutung dieser Form des Marketing ist in Zeiten der sozialen Medien erheblich.

#### **2.2.5 Steuerliche Aspekte**

An dieser Stelle soll auch auf steuerrechtliche Aspekte eingegangen werden, da diese für den Analyseteil dieser Arbeit von Relevanz sind. Mit dem Ziel den größtmöglichen Gewinn zu erwirtschaften, welcher für weitere Investitionen genutzt werden kann und so letztlich zum Unternehmensziel des Wachstums beiträgt, möchte das Unternehmen seine Steuerbelastung möglichst niedrig halten. Seine Geschäfte in Europa leitet Amazon über zwei in Luxemburg ansässige Gesellschaften, mit der Folge, dass die Besteuerung nach luxemburgischem Steuerrecht erfolgt. Bei den beiden Gesellschaften handelt sich um die Amazon Europe Holding Technologies SCS (LuxSCS) sowie deren 100 prozentige Tochtergesellschaft Amazon EU S.à.r.l.<sup>124</sup>

#### **2.2.6 Zwischenfazit**

In seinem Geschäftsmodell legt Amazon einen großen Fokus auf eine positive Kundenerfahrung. Den Kunden soll ein Mehrwert geschaffen werden, aus dem sie einen Nutzen ziehen können. Das Angebot des Unternehmens wurde dafür im Laufe der Zeit stark ausgeweitet und verfolgt neben dem Eigenhandel und dem Marktplatz zahlreiche weitere Formate. Letztlich verfolgt wird mit der Kundenzentriertheit das Ziel des Unternehmenswachstums.

---

<sup>118</sup> Vgl. Meffert et al., 2019, S. 19.

<sup>119</sup> Vgl. Wirtz, 2021 (a), S. 575.

<sup>120</sup> Vgl. ebd., S. 342.

<sup>121</sup> Vgl. ebd., S. 342.

<sup>122</sup> Vgl. ebd., S. 267.

<sup>123</sup> Vgl. Amazon Partner Net, o.D.

<sup>124</sup> Vgl. Redaktion MMR-Aktuell, MMR-Aktuell 2021, 439466.

## 3 KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN

---

Um ein Verständnis für die in der Arbeit durchgeführte Analyse zu schaffen, werden im Folgenden die konzeptionellen Grundlagen gelegt. Diese umfassen zum einen die Grundlagen zum Geschäftsmodell, bestehend aus einer Begriffsbestimmung, einer Erläuterung des Sinn und Zweck eines Geschäftsmodells sowie einer Vorstellung der verschiedenen Möglichkeiten zur Einordnung von Geschäftsmodellen. Auf dieser Basis werden die wettbewerbsrechtlich relevanten Rahmenbedingungen eines Geschäftsmodells herausgearbeitet.

### 3.1 BEGRIFFSBESTIMMUNG GESCHÄFTSMODELL

Der Begriff Geschäftsmodell setzt sich aus den beiden Begriffen Geschäft und Modell zusammen, weshalb es für eine Begriffsbestimmung zunächst sinnvoll erscheint, die Bedeutungen der beiden Begriffe einzeln darzustellen. Für beide Begriffe sind zahlreiche Definitionen verfügbar, hier soll jedoch auf praktisch greifbare zurückgegriffen werden. Ein Geschäft definieren Hoppe und Kollmer als eine „auf Gewinn abzielende Unternehmung“, ein Modell definieren ebendiese als eine „vereinfachte Abbildung der Wirklichkeit, die aus Elementen und deren Verknüpfungen besteht“.<sup>125</sup> Bei einem Geschäftsmodell handelt es sich demnach zusammengefasst um eine vereinfachte Abbildung einer auf Gewinn abzielenden Unternehmung, die aus Elementen und deren Verknüpfungen besteht. In der Literatur sind zudem zahlreiche Definitionen für den vollständigen Begriff des Geschäftsmodells gegeben. Bevor einige bekannte Geschäftsmodell-Definitionen zur Schaffung eines Überblicks aufgeführt werden, muss angemerkt werden, dass der Begriff weder in der Literatur noch in der Praxis einheitlich gebraucht wird.<sup>126</sup> Er wird sowohl mit unterschiedlicher Bedeutung als auch in unterschiedlichen Kontexten verwendet, folglich besteht bislang kein gemeinsames Verständnis und daher auch kein einheitlicher Forschungsschwerpunkt.<sup>127</sup> Die Findung einer einheitlichen Definition stellt sich deshalb als schwierig heraus, da nur wenige Definitionen einen universalen Charakter besitzen, da sich viele auf bestimmte Branchen oder Elemente von Geschäftsmodellen beziehen, was auf die verschiedenen theoretischen Ansätze von Geschäftsmodellen zurückzuführen ist.<sup>128</sup>

Eine der ersten Definitionen für den Begriff des Geschäftsmodells schuf Timmers 1998 und definierte ein Geschäftsmodell folgendermaßen: „An Architecture for products, service and information flows, including a description of various business actors and their roles; A description of the potential benefits for the various business actors; and a description of sources of revenues.“<sup>129</sup> Sinngemäß übersetzt beschreibt er ein Geschäftsmodell damit als die Architektur für produkt-, dienstleistungs- und informationsbezogene Geschäftsprozesse, die eine Beschreibung der verschiedenen Akteure und ihrer Rollen sowie der Erlösquellen enthält.

Osterwalder und Pigneur definieren ein Geschäftsmodell folgendermaßen: „A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value.“<sup>130</sup>

---

<sup>125</sup> Hoppe/Kollmer, 2001, S. 3.

<sup>126</sup> Vgl. Wirtz, 2021 (b), S. 9.

<sup>127</sup> Vgl. ebd., S. 7.

<sup>128</sup> Vgl. ebd., S. 11.

<sup>129</sup> Timmers, 1998, S. 4.

<sup>130</sup> Osterwalder/Pigneur, 2010, S. 14.

Aus dem Englischen übersetzt definieren sie ein Geschäftsmodell demnach als die Grundlogik, wie eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst.

Bieger und Reinhold definieren ein Geschäftsmodell als die „Grundlogik, wie eine Organisation Werte schafft. Dabei bestimmt das Geschäftsmodell, (1) was ein [sic] Organisation anbietet, das von Wert für Kunden ist, (2) wie Werte in einem Organisationssystem geschaffen werden, (3) wie die geschaffenen Werte dem Kunden kommuniziert und übertragen werden, (4) wie die geschaffenen Werte in Form von Erträgen durch das Unternehmen „eingefangen“ werden, (5) wie die Werte in der Organisation und an Anspruchsgruppen verteilt werden und (6) wie die Grundlogik der Schaffung von Wert weiterentwickelt wird, um die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells in der Zukunft sicherzustellen.“<sup>131</sup>

Wirtz beschreibt ein Geschäftsmodell als die Abbildung des betrieblichen Produktions- und Leistungssystems einer Unternehmung, die in stark vereinfachter und aggregierter Form abbildet, welche Ressourcen in die Unternehmung fließen und wie diese durch den innerbetrieblichen Leistungsprozess in vermarktungsfähige Informationen, Produkte und Dienstleistungen transformiert werden.<sup>132</sup>

Schallmo definiert ein Geschäftsmodell als „die Grundlogik eines Unternehmens, die beschreibt, welcher Nutzen auf welche Weise für Kunden und Partner gestiftet wird. Ein Geschäftsmodell beantwortet die Frage, wie der gestiftete Nutzen in Form von Umsätzen an das Unternehmen zurückfließt. Der gestiftete Nutzen ermöglicht eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern, die Festigung von Kundenbeziehungen und die Erzielung eines Wettbewerbsvorteils.“<sup>133</sup>

Grundsätzlich fällt auf, dass die zuvor aufgeführten Geschäftsmodell-Definitionen zwar unterschiedlich sind, sich inhaltlich jedoch nicht widersprechen, sondern Gemeinsamkeiten aufweisen und sich gegenseitig ergänzen. Inhalt aller Definitionen ist letztlich die Frage, wie in einem Unternehmen Werte geschaffen werden können. Ein wichtiger daran anknüpfender Punkt ist zudem die Frage, wie die geschaffenen Werte in Form von Umsätzen zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs an das Unternehmen zurückgetragen werden.

Geschaffen werden sollen die Werte durch die Kombination von Elementen.<sup>134</sup> Denn auch wenn bislang keine einheitliche Definition des Begriffes Geschäftsmodell besteht, ist die Kombination von Elementen, wobei teilweise statt dem Begriff Elemente<sup>135</sup> auch andere Begrifflichkeiten, wie Komponente<sup>136</sup>, verwendet werden, Bestandteil aller Erklärungen der Definitionen. Damit Werte geschaffen werden können, durch welche nachhaltige Wettbewerbsvorteile geschaffen werden sollen<sup>137</sup>, müssen die einzelnen Elemente optimal aufeinander abgestimmt sein und sich wechselseitig ergänzen, um so in ihrer Gesamtheit ein Differenzierungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz zu bilden.<sup>138</sup> Dabei muss gesagt werden, dass ein Geschäftsmodell als Differenzierungsmerkmal von besonderer Bedeutung ist, denn es ist schwerer imitierbar als einzelne Produkte oder Dienstleistungen.<sup>139</sup> Die

---

<sup>131</sup> Bieger/Reinhold, 2011, S. 32.

<sup>132</sup> Vgl. Wirtz, 2021 (b), S. 47.

<sup>133</sup> Schallmo, 2013, S. 22 f.

<sup>134</sup> Vgl. Johnson et al., 2008, S. 60.

<sup>135</sup> Vgl. ebd.

<sup>136</sup> Vgl. Wirtz, 2021 (b), S.48.

<sup>137</sup> Vgl. Wunder, Zfo, 05/ 2013, 354 (354 f.).

<sup>138</sup> Vgl. ebd. (354).

<sup>139</sup> Vgl. Lindgardt et al., 2009, S. 3 ff.; Schallmo, 2013, S. 38 f.

einzelnen Elemente können als Teilmodelle des Geschäftsmodells betrachtet werden, wobei das Kapitalmodell, das Beschaffungsmodell, das Leistungserstellungsmodell, das Distributionsmodell, das Marktmodell sowie das Leistungsangebotsmodell als Teilmodelle genannt werden können.<sup>140</sup>

Um jedoch einen tatsächlichen Nutzen aus einem Geschäftsmodell ziehen zu können, mit dem der langfristige Erfolg eines Unternehmens sichergestellt werden kann, bedarf es neben der Entwicklung, weitere essenzielle vor- beziehungsweise nachgelagerte Schritte, wie die regelmäßige Analyse der Unternehmens-Umwelt, die Implementierung, die Steuerung sowie die Kontrolle.<sup>141</sup> Angemerkt werden soll an dieser Stelle zudem noch, dass es sich bei einem Geschäftsmodell nicht um die Strategie eines Unternehmens handelt. Obwohl ein Geschäftsmodell über eine strategische Komponente verfügt, ist man sich heute einig, dass es einen Unterschied zwischen dem Konzept des Geschäftsmodells und dem Konzept der Strategie gibt, allerdings ist die Abgrenzung schwierig und in der Praxis werden die Begriffe häufig als Synonyme verwendet.<sup>142</sup>

### **3.2 SINN UND ZWECK VON GESCHÄFTSMODELLEN**

Nachdem zuvor im Rahmen der Begriffsbestimmung herausgearbeitet wurde, dass in einem Geschäftsmodell festgelegt wird, wie ein Unternehmen Werte für seine Kunden schaffen möchte und damit folglich auch Umsätze erzielen kann, soll nachfolgend aufgezeigt werden, welche weitergehende Zwecke damit verfolgt werden.

Im Fokus liegen zunächst weiterhin die Kunden. Denn erfahren Kunden durch den geschaffenen Wert einen Nutzen, so kann ein Unternehmen eine bessere Beziehung zu diesen aufbauen und so die Kundenbindung erhöhen.<sup>143</sup> Hierdurch wird ein weiteres Mal deutlich, welche zentrale Rolle Kunden in einem Geschäftsmodell einnehmen. Außerdem zeigt sich, dass Amazon mit seinem Fokus auf eine positive Kundenerfahrung, die auch der Kundenbindung dienen soll, ein Ziel verfolgt, welches grundlegend für Geschäftsmodelle ist. Geschäftsmodelle bieten Unternehmen weiterhin die Möglichkeit, ihre Strategie zu strukturieren, um so interne Stärken und Schwächen zu identifizieren und so feststellen zu können, ob Veränderungen notwendig sind, um dem bestehenden Wettbewerb auf dem spezifischen Markt gewachsen zu sein.<sup>144</sup> Da sich bestehende Wettbewerbsbedingungen immer schneller ändern, wofür Innovationen mitverantwortlich sind, müssen Unternehmen stets bereit sein, sich diesen laufend ändernden Bedingungen anzupassen oder diese im Optimalfall sogar zu beeinflussen.<sup>145</sup> Da Geschäftsmodellkonzepte eine ganzheitliche Perspektive auf den Geschäftsbetrieb eines Unternehmens ermöglichen, eignen sie sich zudem als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Analysen, zu welchem sie sich bereits etabliert haben.<sup>146</sup> Außerdem dienen Geschäftsmodelle auch als Kommunikationsmittel, mit welchem die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens gegenüber Dritten kommuniziert werden kann.<sup>147</sup>

---

<sup>140</sup> Vgl. Wirtz, 2021 (b), S. 49 f.

<sup>141</sup> Vgl. Schallmo, 2013, S. 51.

<sup>142</sup> Vgl. Wirtz, 2021 (b), S. 9.

<sup>143</sup> Vgl. Lindgardt et al., 2009, S. 3 ff.; Schallmo, 2013, S. 39.

<sup>144</sup> Vgl. Meinhardt, 2002, S. 3.

<sup>145</sup> Vgl. ebd., S. 6.

<sup>146</sup> Vgl. Pflaum/Schulz, 2019, S. 6.

<sup>147</sup> Vgl. Meinhardt, 2002, S. 4.

### 3.3 EINORDNUNG VON GESCHÄFTSMODELLEN

Zur Strukturierung von Geschäftsmodellen gibt es verschiedene Ansätze. Grundsätzlich kann zunächst zwischen Geschäftsmodellen im Bereich Business-to-Business (B2B), also Geschäftsmodelle im Verhältnis zwischen zwei Unternehmen und dem Bereich Business-to-Customer (B2C), also Geschäftsmodelle im Verhältnis zwischen Unternehmen und privaten Endkunden, unterschieden werden.

Neben der Einordnung von Geschäftsmodellen in den Bereich B2B oder den Bereich B2C kann ein Geschäftsmodell weiterhin als Modell von verschiedene Ebenen angesetzt werden. Wirtz<sup>148</sup> definiert vier Ebenen von Geschäftsmodellen, darunter die Industrie-Ebene, die Unternehmens-Ebene, die Geschäftseinheiten-Ebene sowie die Produkt-Ebene.

Geschäftsmodelle auf Industrie-Ebene beschreiben Geschäftsmodelle, die innerhalb einer ganzen Industrie angewendet werden, wie z.B. Billiganbieter in der Flugindustrie.<sup>149</sup> Geschäftsmodelle auf Unternehmens-Ebene beschreiben Geschäftsmodelle, die für ganze Unternehmen angewendet werden. Geschäftsmodelle auf Geschäftseinheiten-Ebene beschreiben hingegen Geschäftsmodelle, die für einzelne strategische Geschäftseinheiten<sup>150</sup> angewendet werden. Geschäftsmodelle auf dieser Ebene anzusetzen ist besonders sinnvoll, wenn aufgrund der Größe des Unternehmens oder des Konzerns die Unternehmenssicht keinen umfassenden Überblick geben kann. Geschäftsmodelle auf Produkt-Ebene beschreiben Geschäftsmodelle, die für einzelne Produkte angewendet werden, wie z.B. der iPod von Apple.<sup>151</sup> Aus der Einordnung von Geschäftsmodellen in Ebenen kann abgeleitet werden, dass Unternehmen, welche in verschiedenen Geschäftsfeldern aktiv sind in der Regel auch verschiedene Geschäftsmodelle verfolgen, während insbesondere kleine Unternehmen, welche nur in einem Geschäftsfeld aktiv sind, nur ein Geschäftsmodell verfolgen.<sup>152</sup>

Zur Strukturierung von Geschäftsmodellen kann weiterhin eine Einordnung nach Typ erfolgen. Nachfolgend wird lediglich eine Einordnung im Bereich des Electronic-Business (E-Business) durchgeführt, da dieser Bereich für die vorliegende Arbeit von Bedeutung ist. Ein E-Business-Modell umfasst eine abstrakte Beschreibung von elektronisch abgewickelten Vorgängen eines Unternehmens. Essenzielles Instrument im Bereich des E-Business ist das Internet. Dieses bietet Nutzern einen Raum, den sie zur Information, Kommunikation und Transaktion mit anderen Marktteilnehmern nutzen können.<sup>153</sup>

In der Literatur werden viele verschiedene Geschäftsmodelltypen diskutiert, welche die Grundlage eines E-Business-Geschäftsmodells darstellen können.<sup>154</sup> In der deutschsprachigen Literatur hat die 4C-Net Geschäftsmodelltypologie von Bernd Wirtz als Ansatz zur Einordnung von Geschäftsmodellen die größte Beachtung gefunden.<sup>155</sup> Dieser Ansatz ermöglicht die Einordnung eines Geschäftsmodells zu einem von vier

---

<sup>148</sup> Vgl. Wirtz, 2021 (b), S. 77 ff.

<sup>149</sup> Vgl. Schallmo, 2013, S. 30.

<sup>150</sup> Bei einer strategischen Geschäftseinheit handelt es sich um ein Segment eines Unternehmens, das für die Bearbeitung von bestimmten Geschäftsfeldern oder Produkten zuständig ist (vgl. Wirtz, 2021 (b), S. 79).

<sup>151</sup> Vgl. Schallmo, 2013, S. 30.

<sup>152</sup> Vgl. Wunder, Zfo, 05/ 2013, 354 (358).

<sup>153</sup> Vgl. Schmitz, 2021, S. 7 ff.

<sup>154</sup> Vgl. Püschel, 2008, S. 6 ff.

<sup>155</sup> Vgl. Fritz, 2004, S. 160.

Basisgeschäftsmodelltypen anhand des jeweiligen Leistungsangebotes.<sup>156</sup> Die vier Basisgeschäftsmodelltypen, die zur Übersicht in der folgenden Abbildung grafisch dargestellt sind, sind Content, Commerce, Context und Connection.

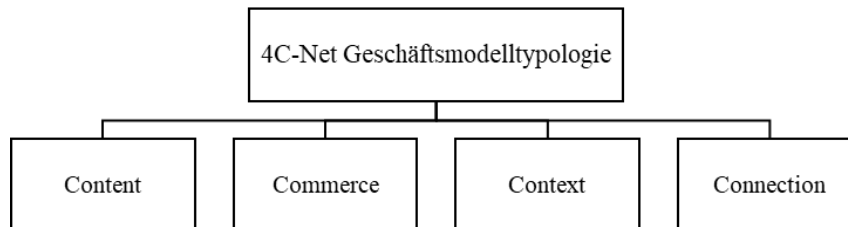


Abbildung 3: 4C-Net Geschäftsmodelltypologie nach Wirtz.<sup>157</sup>

Die Geschäftsmodelltypologie Content umfasst die Sammlung, Selektion, Systematisierung, Kompilierung sowie die Bereitstellung von Inhalten über Netzwerke.<sup>158</sup> Ziel von Geschäftsmodellen im Bereich Content ist es, Inhalte für Nutzer einfach und visuell ansprechend aufzubereiten und online zugänglich zu machen.<sup>159</sup> Die zur Verfügung gestellten Inhalte sind demnach konsumentenzentriert und personalisiert.<sup>160</sup> Als Beispiel genannt werden können die Inhalte der Süddeutschen Zeitung, welche auf sueddeutsche.de zugänglich sind. Der Inhalt im Bereich Content kann informierend (E-Information), unterhaltend (E-Entertainment) und bildend (E-Education) sein.<sup>161</sup>

Die Geschäftsmodelltypologie Commerce umfasst die Anbahnung, Aushandlung sowie die Abwicklung von Transaktionen über das Internet und ergänzt bzw. substituiert damit traditionelle Transaktionen.<sup>162</sup> Ziel von Geschäftsmodellen im Bereich Commerce ist es, Kauf- bzw. Verkaufsprozesse durch eine elektronische Unterstützung einfach, bequem und schnell abwickeln zu können.<sup>163</sup> Gegenüber dem stationären Handel bietet der E-Commerce mehrere Vorteile. Zum einen kann zu jedem beliebigen Zeitpunkt 7 Tage die Woche, 24 Stunden am Tag und 365 Tage im Jahr eingekauft werden.<sup>164</sup> Außerdem sind die Handelsflächen im stationären Handel stärker begrenzt als in Warenlagern von E-Commerce Händlern, weshalb sich die stationären Händler auf eine Auswahl an Waren begrenzen müssen.<sup>165</sup>

Angeboten werden können im E-Commerce zum einen digitale Güter, wobei zwischen rein digitalen Gütern, semi-digitalen Gütern und semi-physischen Gütern unterschieden werden kann. Digitale Güter werden vollständig digital angeboten und können digital genutzt werden. Sie beinhalten daher keinen physischen Anteil, ein Beispiel sind Videodateien. Semi-digitale Güter beinhalten hingegen einen physischen Anteil, ein Beispiel ist die Beratung zu einem Softwareprodukt, bei welcher der Nutzer online anwesend sein muss. Diese Beratung kann als traditioneller physischer Dienstleistungsanteil eingeordnet werden. Bei semi-

<sup>156</sup> Vgl. Wirtz, 2021 (b), S. 47.

<sup>157</sup> Eigene Darstellung.

<sup>158</sup> Vgl. Wirtz, 2021 (b), S. 48.

<sup>159</sup> Vgl. Kollmann, 2019, S. 69.

<sup>160</sup> Vgl. Wirtz, 2021 (b), S. 48.

<sup>161</sup> Vgl. Kollmann, 2019, S. 69.

<sup>162</sup> Vgl. Wirtz, 2021 (b), S. 48.

<sup>163</sup> Vgl. Kollmann, 2019, S. 70.

<sup>164</sup> Vgl. ebd., S. 495.

<sup>165</sup> Vgl. ebd., S. 496.



physischen Gütern handelt es sich um physische Güter, welche jedoch über das Internet gehandelt werden.<sup>166</sup>

Die Güter können zum einen über einen eigenbetriebenen Onlineshop angeboten werden oder alternativ sowie ergänzend über Onlinemarktplätze. Bei einem Onlinemarktplatz (auch virtueller oder elektronischer Marktplatz genannt<sup>167</sup>) handelt es sich um einen virtuellen Handelsraum eines Marktplatzbetreibers, welcher von Anbietern sowie Nachfragern jederzeit digital betreten werden kann.<sup>168</sup> Anders als bei realen Marktplätzen findet auf Onlinemarktplätzen kein persönliches Zusammentreffen zwischen Anbieter und Nachfrager statt<sup>169</sup>, sondern es wird auf die digitale Vernetzung der Marktteilnehmer gebaut.<sup>170</sup> Onlinemarktplätze können auf Onlineplattformen betrieben werden und damit Teil der Plattformökonomie sein. Die Bedeutung von Onlineplattformen auf dem Markt ist erheblich, sie gehören weltweit zu den wirtschaftlich dominierenden Unternehmen.<sup>171</sup> Entscheidende Voraussetzung für die Einordnung einer Website als Onlineplattform ist, dass die Nutzergruppen selbst Einfluss auf die Transaktionsvariablen wie bspw. den Verkaufspreis haben. Ist dies nicht der Fall und werden die Transaktionsvariablen nur vom Website-Betreiber bestimmt, so handelt es sich beim Website-Betreiber nicht um einen Plattform-Betreiber, sondern lediglich um einen Einzelhändler.<sup>172</sup> Grundsätzlich charakterisieren sich Onlineplattformen zum einen dadurch, dass sie mehrere Nutzergruppen zusammenbringen, zwischen denen sie als Intermediär Interaktionen bzw. Transaktionen vermitteln. Plattformen treten somit gegenüber allen Nutzergruppen als Anbieter auf. Weiterhin charakterisieren sich Plattformen durch eine Verbundenheit zwischen den Nutzergruppen, welche durch Netzwerkeffekte und eine besondere Preisstruktur entsteht.<sup>173</sup>

Zur Erläuterung des Begriffes Netzwerkeffekt sollte zunächst erläutert werden, was unter einem Netzwerk zu verstehen ist. Bei einem Netzwerk handelt es sich um eine Gruppe von Nutzern eines bestimmten Produkts, eines bestimmten Angebots wie einer Plattform oder einer bestimmten Technologie wie dem Internet.<sup>174</sup> Innerhalb eines Netzwerks können Netzwerkeffekte entstehen, wenn der Nutzen einer Plattform für Nutzer, durch eine steigende Nutzerzahl der Plattform auf der gleichen oder der gegenüberliegenden Seite, steigt.<sup>175</sup> Beispielsweise steigt die Attraktivität einer Plattform mit einer steigenden Anzahl an Händlern, da mit ihnen auch die Angebotsauswahl steigt und günstigere Preise angeboten werden, da der Preisdruck unter den Händlern steigt.

Die Geschäftsmodelltypologie Context umfasst Geschäftsmodelle, welche sich mit der Klassifikation, Systematisierung und Zusammenführung von Informationen und Leistungen, welche im Internet verfügbar sind, befassen.<sup>176</sup> Verfolgt wird damit zum einen das Ziel der Komplexitätsreduktion, durch eine Verbesserung der Markttransparenz und weiterhin das Ziel der Navigation durch eine Verbesserung der Orientierung von Nutzern.<sup>177</sup> Als Beispiele

---

<sup>166</sup> Vgl. Clement et al., 2019, S. 35.

<sup>167</sup> Vgl. Deges, 2020, S. 51.

<sup>168</sup> Vgl. Kollmann, 2019, S. 495.

<sup>169</sup> Vgl. Deges, 2020, S. 51.

<sup>170</sup> Vgl. Kollmann, 2019, S. 495.

<sup>171</sup> Vgl. Hoffer/Lehr, NZKart 2019, 10.

<sup>172</sup> Vgl. Volmar, 2019, S. 73 ff.

<sup>173</sup> Vgl. ebd.

<sup>174</sup> Vgl. Deges, 2020, S. 50 f.

<sup>175</sup> Vgl. Volmar, 2019, S. 76.

<sup>176</sup> Vgl. Wirtz, 2021 (b), S. 48; Kollmann, 2019, S. 70.

<sup>177</sup> Vgl. ebd.

können hier insbesondere Suchmaschinen wie Google.de oder Bing.de genannt werden oder aber auch Web-Kataloge, wie Web.de.

Die Geschäftsmodelltypologie Connection umfasst Geschäftsmodelle, welche Akteuren die Möglichkeit eines Informationsaustausches in Netzwerken bieten und damit technologische, kommerzielle oder kommunikative Verbindungen schaffen.<sup>178</sup> Als Beispiel für eine technologische Verbindung kann t-online.de genannt werden, da das Unternehmen Telekom einen Internetzugang gegen Gebühr anbietet und damit einen technischen Verbindungsaufbau ermöglicht.<sup>179</sup> Als Beispiel für eine kommerzielle Verbindung kann autoscout24.de genannt werden, dort sind Autohändler für den Gebrauchtwagenverkauf auf einem Onlinemarktplatz aktiv.<sup>180</sup> Als Beispiel für eine kommunikative Verbindung kann das soziale Netzwerk LinkedIn genannt werden, welches der Pflege und dem Aufbau von beruflichen Kontakten dient.<sup>181</sup>

Neben den Geschäftsmodellen, die sich eindeutig einer der vier zuvor vorgestellten Typologien zuordnen lassen, haben sich auch hybride Geschäftsmodelle entwickelt. Mit einem solchen Geschäftsmodell möchten Unternehmen einen zu engen Fokus auf einen Geschäftsmodelltypen vermeiden<sup>182</sup> und die mit ihnen einhergehenden Vorteile nutzen. Die Vorteile, die hybride Geschäftsmodelle mit sich bringen, resultieren zum einen aus Verbundeffekten, auch Economies of Scope genannt. Von Unternehmen mit digitalen Geschäftsmodellen können diese insbesondere genutzt werden, indem sie das auf der ursprünglichen Website generierte Benutzeraufkommen auch für andere Geschäftsbereiche nutzen.<sup>183</sup>

Weiterhin gehen hybride Geschäftsmodelle regelmäßig mit einem großen Kundenstamm einher, der daraus resultiert, dass das Unternehmen aufgrund des Geschäftsmodells breit aufgestellt ist. Durch einen großen Kundenstamm ergeben sich weitere Vorteile. Zum einen sind die zuvor bereits im Zusammenhang mit Onlineplattformen erläuterten Netzwerkeffekte möglich. Zudem ermöglicht ein großer Kundenstamm die Ausnutzung von Größenvorteilen, die durch Skaleneffekte, auch Economies of Scale genannt, entstehen.<sup>184</sup> Diese können insbesondere im Bereich Logistik, im Bereich IT und im Bereich Management genutzt werden.<sup>185</sup>

Durch eine mehrfache Kundenbindung, in den verschiedenen Geschäftsmodellbereichen kann die Beziehung zu den Kunden zudem verbessert werden und eine Loyalität, die über die einzelnen Geschäftsmodellbereiche hinausreicht, geschaffen werden. Außerdem gibt es in diesem Zusammenhang einen Lock-in-Effekt, welcher zu einer stärkeren Kundenbindung führt.<sup>186</sup> Der Lock-In-Effekt beschreibt, dass dem Kunden der Wechsel zu einem anderen Unternehmen und damit bspw. zu einer anderen Plattform durch entstehende Wechselkosten erschwert werden würde. Bei den Wechselkosten kann es sich um materielle Aufwendungen wie bspw. Registrierungsgebühren oder immaterielle Aufwendungen wie den zeitlichen Aufwand oder Lernkosten handeln.<sup>187</sup>

---

<sup>178</sup> Vgl. Wirtz 2021 (b), S. 48.

<sup>179</sup> Vgl. Kollmann, 2019, S. 71.

<sup>180</sup> Vgl. ebd.

<sup>181</sup> Vgl. ebd.

<sup>182</sup> Vgl. Wirtz, 2021 (a), S. 373.

<sup>183</sup> Vgl. ebd.

<sup>184</sup> Vgl. ebd.

<sup>185</sup> Vgl. ebd., S. 267.

<sup>186</sup> Vgl. ebd., S. 373 f.

<sup>187</sup> Vgl. Clement et al., 2019, S. 242 f.

Ebenfalls bietet sich bei hybriden Geschäftsmodellen die Möglichkeit, Leistungsbündel aus Einzelleistungen von verschiedenen Geschäftsmodellbereichen anzubieten. Für Kunden haben Leistungsbündel den Vorteil, dass sich sowohl die Suchkosten als auch der Suchaufwand reduzieren und es für sie daher sehr bequem ist.<sup>188</sup> Unternehmen bieten Leistungsbündel die Möglichkeit, diese in Preisbündeln, also zu einem Gesamtpreis, anzubieten.<sup>189</sup> So kann die ungenutzte Zahlungsbereitschaft der Nachfrager von einem Produkt auf ein anderes übertragen werden.<sup>190</sup> Darüber hinaus bieten hybride Geschäftsmodelle den Vorteil der Diversifizierung von Einnahmequellen, durch die das Unternehmensrisiko gesenkt werden kann.<sup>191</sup> Mit Blick auf das Geschäftsmodell von Amazon lässt sich festhalten, dass dieses, bei einer Betrachtung des gesamten Unternehmens, als ein hybrides Geschäftsmodell einzuordnen ist. Es verfügt sowohl über Inhalte des Typus Commerce, des Typus Content als auch des Typus Connection.

Zur Einordnung von Geschäftsmodellen soll abschließend angemerkt werden, dass sich Geschäftsmodelle zwar in die verschiedenen Bereiche einordnen lassen, es aber keinen abschließenden Katalog an bestehenden Geschäftsmodellen geben kann. Denn gesellschaftliche Diskussionen führen immer wieder zu Änderungen in bestehenden Geschäftsmodellen oder darüber hinaus auch zu neuen, innovativeren Geschäftsmodellen.<sup>192</sup> So führte beispielsweise die Diskussion um die Thematik der Nachhaltigkeit zur Sharing Economy<sup>193</sup>, aus der zahlreiche erfolgreiche Geschäftsmodelle wie die von Airbnb und Uber hervorgingen.<sup>194</sup> Aber auch technologische Entwicklungen, die bspw. zu steigenden Speicher- und Prozessorleistungen geführt haben und damit die Übertragung von großen Datenmengen in kürzester Zeit ermöglichen, führen zu neuen Geschäftsmodellen.<sup>195</sup> Diese Rahmenbedingungen hat auch Amazon genutzt und seinen Erfolg maßgeblich darauf aufgebaut. Welche neue Formen von Geschäftsmodellen in der Zukunft noch hervortreten bleibt daher abzuwarten.

### **3.4 ELEMENTE VON GESCHÄFTSMODELLEN**

Dass die Kombination und das Zusammenspiel von Elementen wesentliche Bestandteile von Geschäftsmodellen darstellen, wurde in Kapitel 3.1 bereits erläutert und soll in der nachstehenden Abbildung 4 grafisch dargestellt werden. Ebenfalls erläutert wurde, dass die einzelnen Elemente als Teilmodelle eines Geschäftsmodelles betrachtet werden können. Diese einzelnen Elemente bilden die Eckpfeiler der Wertschöpfung eines Unternehmens.<sup>196</sup>

---

<sup>188</sup> Vgl. Wirtz, 2021 (a), S. 374 f.

<sup>189</sup> Vgl. Meffert et al., 2019, S. 529.

<sup>190</sup> Vgl. ebd.

<sup>191</sup> Vgl. Wirtz, 2021 (a), S. 375.

<sup>192</sup> Vgl. Heinemann, 2021, S. 14.

<sup>193</sup> Im Rahmen der Sharing Economy wird auf Eigentum verzichtet, was durch die Nutzung von Fremdleistungen möglich ist. Hierfür können Güter und Dienstleistungen über Vermittlungsplattformen im Internet zur Verfügung gestellt oder bezogen werden (vgl. Steinmetz, 2019, S. 229).

<sup>194</sup> Vgl. Steinmetz, 2019, S. 230.

<sup>195</sup> Vgl. Schmitz, 2021, S. 3.

<sup>196</sup> Vgl. Wirtz, 2021 (b), S. 48.

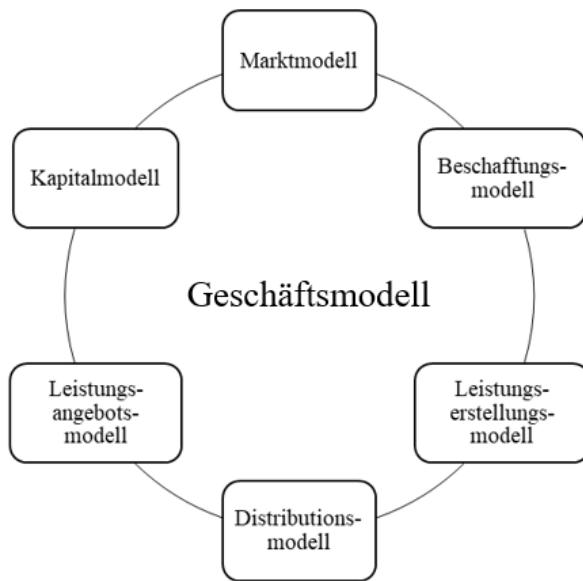


Abbildung 4: Elemente eines Geschäftsmodells<sup>197</sup>

Das Kapitalmodell befasst sich mit der Finanzstruktur eines Unternehmens, die Partialmodelle des Kapitalmodells sind das Finanzierungsmodell sowie das Erlösmodell. Im Bereich Finanzen ist auch die Thematik Steuersenkung bzw. -vermeidung für Unternehmen von großer Bedeutung. Das Beschaffungsmodell umfasst die Auswahl an Lieferanten, während das Leistungserstellungsmodell die Umwandlung von Produktionsfaktoren zu neuen Waren und Dienstleistungen thematisiert. Das Leistungsangebotsmodell legt das Leistungsspektrum fest, wofür dann im Rahmen des Distributionsmodells die Vorgehensweise für den Vertrieb festgelegt wird. Das Marktmodell lässt sich in ein Nachfrager- und ein Wettbewerbsmodell aufgliedern. Es thematisiert die verschiedenen Akteure sowie die Interaktionen mit diesen.<sup>198</sup>

### 3.5 AKTEURE IN GESCHÄFTSMODELLEN

Zu betrachten sind im Rahmen eines Geschäftsmodells jedoch nicht nur die unternehmensexternen Akteure, sondern auch die unternehmensinternen. Grundsätzlich werden den Akteuren Prozesse und Aufgaben zugeordnet, mit denen sie das Geschäftsmodell schließlich in die Praxis umsetzen.<sup>199</sup> Zu den unternehmensinternen Akteuren zählen alle Unternehmensangehörigen, dazu gehören je nach Unternehmensstrukturierung das Top Management, das Middle Management, das Lower Management sowie die operative Ebene. Das Top Management übernimmt die Aufgabe der Ausarbeitung des Geschäftsmodells und gibt dem Unternehmen so seine Struktur. Für die Umsetzung des Geschäftsmodells sind das Middle und Lower Management verantwortlich, diese leiten aus dem Geschäftsmodell entsprechende Geschäftsprozesse ab. Die operative Ebene führt die vorgegebenen Geschäftsprozesse schließlich aus.<sup>200</sup>

Zu den unternehmensexternen Akteuren zählen Kunden, welche einen wesentlichen Erfolgsparameter eines Geschäftsmodells darstellen. Einen weiteren unternehmensexternen

<sup>197</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Wirtz, 2021 (b), S. 49.

<sup>198</sup> Vgl. Wirtz, 2021 (b), S. 49.

<sup>199</sup> Vgl. Wirtz, 2021 (b), S. 171.

<sup>200</sup> Vgl. ebd., S. 172 f.

Akteur stellen staatliche Marktregulatoren dar, welche Rahmenbedingungen aufstellen und damit die Gestaltungsmöglichkeiten von Geschäftsmodellen beeinflussen. Wettbewerber zählen ebenfalls zu den Akteuren, die Einfluss auf ein Geschäftsmodell haben.<sup>201</sup>

## **3.6 RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN**

Bei der Gestaltung eines Geschäftsmodells müssen sämtliche geltende und für ein Geschäftsmodell in Betracht kommende rechtliche Rahmenbedingungen beachtet werden. Da der Fokus der vorliegenden Arbeit allerdings auf wettbewerbsrechtlichen Aspekten liegt, werden die damit zusammenhängenden rechtlichen Rahmenbedingungen im folgenden Kapitel vorwiegend thematisiert. Daraus folgt, dass keine abschließende und damit umfassende Betrachtung aller für ein Geschäftsmodell relevanten rechtlichen Rahmenbedingungen durchgeführt werden wird. Herangezogen werden sowohl nationale Vorschriften als auch Vorschriften des europäischen Rechts.

### **3.6.1 Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen**

Unerlässlich für eine wettbewerbsrechtliche Analyse eines Geschäftsmodells sind die Vorschriften des Kartellrechts, welche national im Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) geregelt sind. Das GWB hat das Ziel, den freien Wettbewerb zu schützen und die wirtschaftliche Macht derjenigen, die die Wirksamkeit des Wettbewerbs durch ihr Verhalten beeinträchtigen, zu beseitigen.<sup>202</sup> Anders als das Lauterkeitsrecht befasst sich das Kartellrecht als Teil des Wettbewerbsrecht demnach mit der Frage, ob überhaupt Wettbewerb besteht, während sich das Lauterkeitsrecht mit dem Verhalten der Marktteilnehmer im bestehenden Wettbewerb befasst.<sup>203</sup> Die Umsetzung des Ziels den freien Wettbewerb zu schützen, erfolgt zum einen durch das Kartellverbot der §§ 1 bis 3 GWB, außerdem durch das Verbot von bestimmtem Verhalten von marktbeherrschenden Unternehmen nach §§ 18 und 19 GWB, von Unternehmen mit überragender marktübergreifender Bedeutung für den Wettbewerb nach § 19a GWB und von Unternehmen mit relativer oder überlegender Marktmacht nach § 20 GWB sowie durch die Zusammenschlusskontrolle der §§ 35 bis 43a GWB.<sup>204</sup>

Für die Analyse eines digitalen Geschäftsmodells wie dem von Amazon besonders relevant sind die Änderungen des Gesetzes, die aus der 10. GWB Novelle hervorgehen. Die Novelle ist am 19.01.2021 mit dem Namen „Gesetz zur Änderung des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen für ein fokussiertes, proaktives und digitales Wettbewerbsrecht 4.0 und anderer wettbewerbsrechtlicher Bestimmungen“ in Kraft getreten. Eingeführt wurden unter anderem neue Vorschriften für Digitalkonzerne. Diese sollen dem Bundeskartellamt (BKartA) ermöglichen, früher und effektiver gegen die Verhaltensweisen von Digitalkonzernen vorzugehen.<sup>205</sup> „Politisches Kernstück“<sup>206</sup> der Novelle ist die überarbeitete Missbrauchsaufsicht und dabei insbesondere der zuvor genannte § 19a GWB.<sup>207</sup> Dieser regelt den Umgang mit missbräuchlichem Verhalten von Unternehmen mit überragender marktübergreifender Bedeutung für den Wettbewerb. Dabei kann die marktübergreifende Bedeutung von Unternehmen für den Wettbewerb durch § 19a Abs. 1 GWB festgestellt werden

---

<sup>201</sup> Vgl. ebd., S. 173 ff.

<sup>202</sup> Vgl. Lettl, 2021, S. 240 Rn. 5.

<sup>203</sup> Vgl. ebd., S. 241 Rn. 7.

<sup>204</sup> Vgl. ebd., S. 240 Rn. 6.

<sup>205</sup> Vgl. Bundeskartellamt, 2021 (c).

<sup>206</sup> Käseberg, NZKart 2019, 569.

<sup>207</sup> Vgl. Schubert, NZKart 2021, 338.

und diese Feststellung kann dann zur Untersagung von bestimmten Praktiken genutzt werden, wie der Bevorzugung von eigenen Angeboten nach § 19 Abs. 2 Nr. 1 GWB.

Für eine Prüfung im Rahmen des Kartellrechts grundlegende Bedeutung hat die Bestimmung des sachlich, räumlich und zeitlich relevanten Marktes. Denn durch diese Abgrenzung werden die bestehenden Wettbewerbsbeziehungen sowie die wirkenden Wettbewerbskräfte offengelegt, was für die Beurteilung eines Sachverhaltes nach bestehenden Wettbewerbsregeln unumgänglich ist.<sup>208</sup> Insbesondere ist eine solche Abgrenzung wichtig, wenn die Wirkung einer Verhaltensweise auf den Wettbewerb beurteilt werden soll, da es hierbei auf den Marktanteil des handelnden Unternehmens ankommt. Dieser wird mit Hilfe einer Marktabgrenzung bestimmt.<sup>209</sup> Der sachlich relevante Markt bestimmt sich nach dem Bedarfsmarktkonzept und umfasst im Angebotsmarkt damit alle Produkte und Dienstleistungen, welche sich aufgrund ihrer Merkmale zur Befriedigung eines gleich bleibenden Bedarfs besonders eignen und nur in einem geringen Maße durch andere Produkte austauschbar sind. Dabei kommt es auf die Sicht des angesprochenen Verkehrskreises, also der Abnehmer, an.<sup>210</sup> Im Nachfragemarkt, also dem Markt der die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen durch ein Unternehmen umfasst, kommt es bei der Abgrenzung des sachlich relevanten Marktes darauf an, welche Absatzwege aus Anbietersicht austauschbar sind.<sup>211</sup> Der räumlich relevante Markt ist grundsätzlich abzugrenzen, soweit erhebliche Unterschiede zwischen den Wettbewerbsbedingungen der Wirtschaftsräume bestehen und damit kein globaler Markt betroffen ist.<sup>212</sup> Ein räumlich relevanter Markt besteht aus einem Wirtschaftsraum, in dem alle Unternehmen den gleichen objektiven Wettbewerbsbedingungen für das entsprechende Produkt ausgesetzt sind.<sup>213</sup> Abgestellt wird dabei vor allem auf die wirtschaftlichen Möglichkeiten von Anbietern sowie Abnehmern, die rechtlichen Rahmenbedingungen sowie das bestehende Preisniveau.<sup>214</sup> Letztendlich entscheidend sind die tatsächlichen Ausweichmöglichkeiten der Marktgegenseite.<sup>215</sup> Digitale Märkte sind räumlich regelmäßig nicht beschränkt sondern betreffen den globalen Markt, da sie weltweit zugänglich sind. Die Bedeutung des zeitlich relevanten Marktes ist recht gering, da auf diesen nur bei vorübergehend existierenden Märkten abzustellen ist.<sup>216</sup>

Eine Bestimmung des relevanten Marktes ist auch für die Prüfung von, dem für eine wettbewerbsrechtliche Auseinandersetzung mit dem Geschäftsmodell von Amazon sehr relevanten - § 18 Abs. 1 GWB von Bedeutung. § 18 Abs. 1 GWB wird herangezogen, um zu prüfen, ob ein Unternehmen marktbeherrschend ist. Ein Unternehmen ist marktbeherrschend, soweit es als Anbieter oder Nachfrager einer bestimmten Art von Waren oder gewerblichen Leistungen auf dem sachlich und räumlich relevanten Markt nach Abs. 1 Nr. 1 ohne Wettbewerber ist, nach Abs. 1 Nr. 2 keinem wesentlichen Wettbewerb ausgesetzt ist oder nach Abs. 1 Nr. 3 eine im Verhältnis zu seinen Wettbewerbern überragende Marktstellung hat.

Bei der Bewertung der Marktstellung eines Unternehmens im Verhältnis zu den Wettbewerbern sind insbesondere sein Marktanteil nach § 18 Abs. 3 Nr. 1 GWB, rechtliche oder

---

<sup>208</sup> Vgl. Lettl, 2021, S. 16 Rn. 22.

<sup>209</sup> Vgl. ebd., S. 17 Rn. 23.

<sup>210</sup> Vgl. EuGH, Urteil v. 26.11.1998 - Rs. C-7/97, MMR 1999, 348 (350); Lettl, 2021, S. 17 Rn. 26.

<sup>211</sup> Vgl. Lettl, 2021, S. 21 Rn. 34.

<sup>212</sup> Vgl. ebd., S. 22 Rn. 35.

<sup>213</sup> Vgl. EuGH, Urteil v. 14.2.1978, Rs 27/76, NJW 1978, 2439 (2440).

<sup>214</sup> Vgl. Lettl, 2021, S. 22 Rn. 35.

<sup>215</sup> Vgl. BGH, Urteil v. 23.6.2020 - KVR 69/19, GRUR 2020, 1318 (1321) Rn. 34.

<sup>216</sup> Vgl. Lettl, 2021, S. 23 Rn. 36.

tatsächliche Marktzutrittsschranken nach § 18 Abs. 3 Nr. 6 GWB sowie der tatsächliche oder potenzielle Wettbewerb nach § 18 Abs. 3 Nr. 7 GWB zu berücksichtigen. Nach § 18 Abs. 3a Nr. 1 GWB sind in mehrseitigen Märkten bei der Bewertung der Marktstellung Netzwerkeffekte ebenfalls zu berücksichtigen.<sup>217</sup>

Da Unternehmen wie Amazon durch die Verflechtung von einzelstaatlichen Wirtschaftssystemen grenzübergreifend agieren, besteht jedoch immer die Gefahr, dass wettbewerbs-schädliche Praktiken international organisiert werden. Deshalb bedarf es zur effektiven Durchsetzung des deutschen Wettbewerbsrechts einer engen Zusammenarbeit mit Wettbewerbsbehörden innerhalb und außerhalb der EU.<sup>218</sup>

### **3.6.2 Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union**

Mit europäischen Behörden wird auch im Rahmen des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) zusammengearbeitet. Denn neben den nationalen Regelungen sind für Deutschland als Mitgliedsstaat der EU weiterhin auch Regelungen des EU-Rechts heranzuziehen. Der AEUV hat das Ziel, Schranken zwischen den einzelnen Mitgliedsstaaten zu beseitigen und auch zu verhindern, dass diese wieder aufgestellt werden, um damit dem Grundsatz einer offenen Marktwirtschaft mit freiem Wettbewerb des Art. 119 Abs. 1 AEUV i.V.m Art. 120 S. 2 AEUV zu folgen.<sup>219</sup> Nach Art. 3 Abs. 1 b) AEUV verfügt die Union über die ausschließliche Zuständigkeit für die Festlegung der für das Funktionieren des Binnenmarkts erforderlichen Wettbewerbsregeln. Die Wettbewerbsregeln des AEUV schützen den freien Wettbewerb über mehrere Wege.<sup>220</sup> Für die Analyse des Geschäftsmodells von Amazon sind insbesondere Art. 101 sowie Art. 102 AUEV relevant. Während Art. 101 AEUV ein Verbot wettbewerbsbeschränkender Vereinbarungen oder Beschlüsse enthält, verbietet Art. 102 AEUV die missbräuchliche Ausnutzung einer beherrschenden Stellung auf dem Binnenmarkt. Die beiden Artikel ergänzen sich und verfolgen gemeinsam das Ziel, die wirtschaftliche Handlungsfreiheit von Unternehmen einzuschränken, um so Wettbewerbsbeschränkungen zu Lasten Dritter zu verhindern.<sup>221</sup>

Das allgemeine Verbot von wettbewerbsbeschränkenden Vereinbarungen, Beschlüssen und aufeinander abgestimmten Verhaltensweisen des Art. 101 Abs. 1 AEUV rufen gemäß Art. 101 Abs. 2 AEUV die Rechtsfolge der Nichtigkeit für diese verbotenen Vereinbarungen oder Beschlüsse hervor. Ziel dieser Norm ist es, Verfälschungen des Wettbewerbs zu verhindern, um so sowohl die Handlungs- und Entscheidungsfreiheit der Marktteilnehmer zu sichern als auch ein Mindestmaß an Wettbewerb gewährleisten zu können.<sup>222</sup>

Für Art. 101 Abs. 1 AEUV bedarf es der Abgrenzung des relevanten Marktes, um zu ermitteln, ob eine Wettbewerbsbeschränkung vorliegt.<sup>223</sup> Die Abgrenzung erfolgt in sachlicher, räumlicher sowie zeitlicher Hinsicht, wobei für Erläuterungen an dieser Stelle auf Kapitel 3.6.1 verwiesen werden kann, da die Markt-abgrenzung des AEUV auf gleichem Wege erfolgt wie die des GWB. Art. 102 AEUV hat ebenfalls das Ziel, die Verwirklichung des Binnenmarktes zu sichern, in diesem Fall vor einem einzelnen marktbeherrschenden Unternehmen. Ein marktbeherrschendes Unternehmen verfügt über eine große wirtschaftliche Macht und kann mit dieser die Wettbewerbsverhältnisse zum Nachteil der Wettbewerber

---

<sup>217</sup> Vgl. LG München I, Urteil v. 12.5.2021 - 37 O 32/21, NZKart 2021, 370 (371).

<sup>218</sup> Vgl. Bundeskartellamt, 2021 (a).

<sup>219</sup> Vgl. Lettl, 2021, S. 1 Rn. 1.

<sup>220</sup> Vgl. ebd., S. 23 Rn. 38.

<sup>221</sup> Vgl. ebd., S. 3 f. Rn. 3.

<sup>222</sup> Vgl. ebd., S. 25 Rn. 1.

<sup>223</sup> Vgl. ebd., S. 17 Rn. 23.

ändern und nationale Märkte voneinander abschotten. Sind Unternehmen keinem Wettbewerb ausgesetzt, fehlt es ihnen außerdem regelmäßig an einem Anreiz um Leistungsfähiger zu werden, was zum Nachteil der ganzen Gesellschaft ist und daher unbedingt vermieden werden sollte.<sup>224</sup> Durch ihre große Marktmacht besteht zudem die Gefahr, dass sie diese Position gegenüber der Marktgegenseite ausnutzen. Gegenüber Verbrauchern ist dies bspw. durch überhöhte Preise möglich, während Wettbewerber bspw. auf dem Markt behindert werden. Der Handlungsspielraum eines solchen Unternehmens kann durch den Wettbewerb nicht mehr ausreichend kontrolliert werden, weshalb es einen rechtlichen Eingriff in Form einer Begrenzung bedarf. Denn nur so kann gewährleistet werden, dass es den nach Art. 3 Abs. 1 b) AEUV für das Funktionieren des Binnenmarkts erforderlichen Wettbewerb gibt und außerdem sichergestellt werden, dass der Markt vor Verfälschungen geschützt wird.<sup>225</sup>

Das Verhältnis zwischen Art. 101 sowie Art. 102 AEUV und den zuvor thematisierten nationalen Wettbewerbsregeln ist in VO (EG) Nr. 1/2003 geregelt. Demnach gibt es eine parallele Anwendung europäischer und nationaler Wettbewerbsregeln, wobei das Unionsrecht den nationalen Regelungen gewisse Grenzen setzt.<sup>226</sup> Normenkonflikte können grundsätzlich jedoch nur auftreten, wenn eine Wettbewerbsbeschränkung sowohl eine Inlandsauswirkung im Sinne von § 185 Abs. 2 GWB hat als auch im Sinne von Art. 101 und 102 AEUV geeignet ist, den Handel zwischen den Mitgliedstaaten zu beeinträchtigen.<sup>227</sup>

### **3.6.3 Kreislaufwirtschaftsgesetz**

Ferner soll nachfolgend das Kreislaufwirtschaftsgesetz (KrWG) vorgestellt werden, da dieses insbesondere für den Umgang mit Retouren von Bedeutung ist. Das Kreislaufwirtschaftsgesetz verfolgt gem. § 1 Abs. 1 KrWG den Zweck die Kreislaufwirtschaft zur Schonung der natürlichen Ressourcen zu fördern und den Schutz von Mensch und Umwelt bei der Erzeugung und Bewirtschaftung von Abfällen sicherzustellen. Es trat 2012 in Kraft und wurde zuletzt aufgrund der geänderten Abfallrahmenrichtlinie (Richtlinie 2008/98/EG, geändert durch Richtlinie 2018/851/EU) novelliert. Ziel der Novelle war eine verstärkte Förderung der Kreislaufwirtschaft durch die Vermeidung und insbesondere durch das vermehrte Recycling von Abfällen. Die Umsetzung in nationales Recht hatte bis zum 05.07.2020 zu erfolgen.<sup>228</sup>

Im deutschen Recht wurden zudem weitere Maßnahmen, die bei der Erreichung der Zielsetzung der Richtlinie unterstützen sollen, aufgenommen, welche für den E-Commerce eine große Bedeutung haben. Zur Vermeidung von Abfällen wurde in § 23 Abs. 2 Nr. 11 KrWG eine Obhutspflicht eingeführt, welche verlangt, dass die Gebrauchstauglichkeit von vertriebenen Erzeugnissen beim Vertrieb sowie bei deren Rücknahme oder Rückgabe erhalten wird und welche eine Entsorgung folglich nur als letztes Mittel zulässt. Zentraler Regelungsbereich ist die Verhinderung von Produktvernichtungen, welche von den Produktverantwortlichen selbst veranlasst werden. Dafür muss der Vernichtung von neuwertigen und funktionsfähigen Retouren, sowohl im Online- als auch im stationären Handel, mit geeigneten Maßnahmen entgegengewirkt werden.<sup>229</sup> Ebenso sichert die Obhutspflicht eine Transparenzpflicht nach § 25 Abs. 1 Nr. 9 KrWG, wonach ein Transparenzbericht über den Umgang mit Warenüberhängen, Retouren oder Maßnahmen zur Gebrauchserhaltung von

---

<sup>224</sup> Vgl. ebd., S. 119 Rn. 3.

<sup>225</sup> Vgl. ebd., S. 120 Rn. 3.

<sup>226</sup> Vgl. ebd., S. 5 f. Rn. 10.

<sup>227</sup> Vgl. Dreher/Kulka, 2021, § 6 C II 1 Rn. 842.

<sup>228</sup> Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit, 2021.

<sup>229</sup> Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit, 2020.



Produkten eingefordert werden können<sup>230</sup>, um Erkenntnisse über die Ausmaße an Vernichtungen zu bekommen.<sup>231</sup>

### **3.6.4 P2B-Verordnung**

Interessant in digitale Geschäftsmodelle kann auch die EU-Verordnung zur Förderung von Fairness und Transparenz für gewerbliche Nutzer von Online-Vermittlungsdiensten (VO (EU) 2019/1150, kurz P2B-Verordnung) sein, die seit dem 12.07.2020 gilt. Nachfolgend soll diese kurz vorgestellt werden. Die P2B-Verordnung ist eine der ersten regulatorischen Gesetzgebungsmaßnahmen der EU für Online-Plattformen.<sup>232</sup> Sie enthält insbesondere Vorgaben zur Gestaltung von allgemeinen Geschäftsbedingungen, darunter die Pflicht zur Offenlegung von bestimmten Ranking-Mechanismen. Ziel ist der Ausgleich von Ungleichgewichten zwischen Anbietern und gewerblichen Nutzern von Online-Plattformen, was letztlich auch zum Vorteil von Verbrauchern sein soll. Umgesetzt werden soll dies durch besondere Informationspflichten der Plattformbetreiber, interne Beschwerdemanagementsysteme sowie der Möglichkeit der Verbandsklage vor missbräuchlichem Verhalten von Plattformbetreibern. Gemäß Art. 1 Abs. 4 und 5 P2B-VO bleiben sonstige europa- und mitgliedstaatliche Vorschriften, wie die des Lauterkeits-, Kartell-, Zivil- und Datenschutzrecht durch die P2B-Verordnung unberührt.<sup>233</sup>

### **3.6.5 Steuerlicher Rechtsrahmen**

Zwingend zu berücksichtigen sind im Rahmen eines Geschäftsmodells auch die einschlägigen steuerrechtlichen Regelungen. Abhängig sind diese von der Form der Gesellschaft. Besonders interessant in Bezug auf Amazon ist auch was zuletzt von den Finanzministern der 20 größten Handels- und Industriestaaten, die G20, beschlossen wurde. Denn ab 2023 haben international agierende Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens 750 Millionen Euro ihre Gewinne mit einem Mindeststeuersatz von 15 Prozent zu versteuern. Diese sollen nicht nur an das Land, in dem der Firmensitz liegt, geleistet werden, sondern gerecht verteilt an die Länder, in denen erfolgreich Gewinne erwirtschaftet wurden. Weiterhin geht es in Bezug auf Konzerne mit einem Mindestumsatz von 20 Millionen Euro und einem Gewinn von zehn Prozent des Umsatzes um die sog. Säule eins Vereinbarung, die sich mit der Frage befasst, welches Land künftig mehr Steuerzahlungen der 100 größten Konzerne, darunter Amazon, erhalten soll. Berücksichtigt werden soll dabei, wo Produkte vermarktet werden und nicht in welchem Staat sich der Sitz des Unternehmens befindet.<sup>234</sup>

Neben den zuvor aufgeführten Rechtsgrundlagen sind für den Bereich des E-Commerce zudem insbesondere die Regelungen die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO), die Regelungen des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB) zum Fernabsatz, die Regelungen des Telemediengesetzes, der Domainschutz im Namens- und Markenrecht, sowie die Regelungen des Urheberrechts von Bedeutung. Auf die im Rahmen dieser Arbeit allerdings nicht näher eingegangen wird.

## **4 ANALYSE DES GESCHÄFTSMODELLS**

---

Das schnelle und fortdauernde Wachstum von Plattformen wie Amazon wirft in Politik und Wirtschaft die Frage auf, ob diese wettbewerbsfördernd und wohlfahrtssteigernd sind oder

---

<sup>230</sup> Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit, 2021.

<sup>231</sup> Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit, 2020.

<sup>232</sup> Vgl. Hoffer/Lehr, NZKart 2019, 10 (19).

<sup>233</sup> Vgl. Tribess, GWR 2020, 233.

<sup>234</sup> Vgl. Tagesschau, 2021.

ob sie Marktkonzentrationen fördern, welche zu Lasten von Herstellern und Verbrauchern wären.<sup>235</sup> Erkenntnisse, die zur Beantwortung dieser Frage beitragen können, sollen durch die nachfolgende Analyse des Geschäftsmodells von Amazon erarbeitet werden. Hierfür werden einzelne Teile des Geschäftsmodells möglichst spiegelbildlich zu Kapitel 2.2 herausgegriffen und deren wettbewerbsrechtliche Relevanz analysiert.

## **4.1 MARKETPLACE**

Wie in Kapitel 2.2.1 bereits ausgeführt, ist der Marktplatz ein Kernelement des Geschäftsmodells von Amazon. Dieser ist auf dem Markt sehr erfolgreich und erfährt eine große Nachfrage. Damit geht einher, dass Amazon großen Einfluss auf die Geschäfte anderer Unternehmen und das Verhalten von Konsumenten hat. Im Folgenden werden daher Verhaltensweisen des Unternehmens, welche in einem Zusammenhang mit dem Marktplatz stehen, analysiert.

### **4.1.1 Auftritt als Marktplatzbetreiber und Händler**

In Kapitel 2.2.1 wurde mit der Darstellung des Kern-Geschäftsmodells aufgezeigt, dass Amazon auf seiner Plattform eine Doppelrolle einnimmt. Denn das Unternehmen agiert nicht nur als Intermediär, der Anbieter und Nachfrager einen Marktplatz bietet und sie auf diesem zusammenführt<sup>236</sup>, sondern bietet als Händler auch selbst Produkte auf diesem Marktplatz an.<sup>237</sup> Zu den Produkten die Amazon selbst anbietet kommt das Unternehmen unter anderem (u.a.) durch die Akquisition und die Integration von Unternehmen aus klassischen Märkten<sup>238</sup>, wie etwa der in Kapitel 2.2.2 thematisierten Übernahme der Biosupermarktkette Whole Foods. Diese immer weitergehende vertikale Integration ist problematisch.<sup>239</sup> Denn viele Händler sind bei ihrem Online-Vertrieb auf die Reichweite von Amazon angewiesen, doch die Doppelrolle bietet Amazon die Möglichkeit diese Machtposition auszunutzen und die Händler zu behindern.<sup>240</sup> Denn das Unternehmen steht in einem unmittelbaren Wettbewerbsverhältnis zu den Händlern des Marktplatzes und könnte aus einer solchen Behinderung Vorteile im bestehenden Wettbewerb erlangen. Dennoch ist anzumerken, dass das Wettbewerbsrecht Plattformen und auch deren vertikale Integration für die Konsumentenwohlfahrt bislang nicht als per se negativ eingeordnet hat.<sup>241</sup>

#### **4.1.1.1 Missbrauch wettbewerbsrelevanter Daten**

Wettbewerbsrechtlich relevant könnte sein, wenn Amazon in seiner Doppelrolle, nicht öffentliche wettbewerbsrelevante Daten, die Händler dem Unternehmen als Marktplatzbetreiber zur Verfügung stellen oder die von Amazon durch Transaktionen Dritter generiert werden, für eigene Zwecke nutzen würde. Bei den wettbewerbsrelevanten Daten kann es sich um die Zahl der bestellten Produkte, die von den Händlern erzielten Einnahmen, die Anzahl der Aufrufe von Angeboten der Händler, die bisherige Aktivität der Händler, Versanddaten und die geltend gemachten Verbraucherrechte für Produkte wie bspw. in Anspruch genommene Garantien handeln.<sup>242</sup>

---

<sup>235</sup> Vgl. Hamelmann/Haucap, ORDO 2016, Bd. 67 S. 269.

<sup>236</sup> Dieses Modell verfolgt bspw. die Auktionsplattform eBay (vgl. Hoffer/Lehr, NZKart 2019, 10 (11)).

<sup>237</sup> Vgl. Bundeskartellamt, 2018 (a), S. 6.

<sup>238</sup> Vgl. Hoffer/Lehr, NZKart 2019, 10 (11).

<sup>239</sup> Vgl. ebd.

<sup>240</sup> Vgl. Bundeskartellamt, 2018 (b), S. 1.

<sup>241</sup> Vgl. Hoffer/Lehr, NZKart 2019, 10 (12).

<sup>242</sup> Vgl. Europäische Kommission, 2020.

Die Europäische Kommission befürchtet genau dieses Vorgehen und hat deshalb bereits 2019 eine diesbezügliche Untersuchung gegen Amazon eingeleitet. Die Untersuchung erstreckt sich, mit einer Ausnahme von Italien, auf den gesamten Europäischen Wirtschaftsraum und ist daher sehr umfangreich und zeitaufwendig. Bekannt ist bereits, dass die Händlerdaten tatsächlich direkt in automatisierte Systeme fließen, in welchen sie aggregiert und schließlich verwendet werden. Nach bisheriger Auffassung sieht die Kommission als Ziel von Amazons Vorgehen die Vermeidung der auf dem Markt gewöhnlichen Unternehmensrisiken um damit die beherrschende Stellung auf dem Markt der Marktplatz-Dienste weiter auszubauen.<sup>243</sup> Denn die Händlerdaten könnten von Amazon zur Abschätzung eigener Märkte verwendet werden. So könnten Investitionen in die Erschließung von neuen Märkten, welche letztlich doch weniger erfolgsversprechend sind als erwartet, vermieden werden. Mit Hilfe der Händlerdaten, könnte Amazon direkt in tatsächlich erfolgreiche Märkte eintreten und seine Marktanteile schneller ausbauen. Die durch die Vermeidung der Fehlinvestitionen gesparten Mittel kann Amazon an anderer Stelle nutzen und beispielsweise eigene Produkte günstiger anbieten, wodurch andere Händler vom Markt verdrängt werden könnten.<sup>244</sup> Weiterhin könnte Amazon die Händlerdaten zur erfolgreicherer Platzierung der eigenen Produkte<sup>245</sup> sowie zur Optimierung der Suchfunktion und der Platzierung von Werbung missbrauchen.<sup>246</sup> Die Wettbewerbsbedingungen zwischen Amazon und den Händlern wären unter diesen Bedingungen nicht mehr fair und es würde zu einer Verzerrung des Wettbewerbs kommen, was die Europäische Kommission verhindern will.

Auch ist es nicht so, dass Händler und auch Kunden damit rechnen müssen, dass ihre Daten von Amazon zu eigenen Zwecken genutzt werden, da Händler Provisionszahlungen und Prime Kunden Mitgliedschaftsbeiträge für die Leistungen des Marktplatzes entrichten. Anders ist dies bei sozialen Medien wie Facebook, da die Nutzer dort aufgrund der kostenlosen Verwendungsmöglichkeit damit rechnen können, dass der Betreiber im Austausch mit den Nutzerdaten entlohnt wird. Bei entgeltbasierten Plattformen Amazon wird die datenschutzrechtliche Angemessenheit der Datensammlung und Datenverwertung daher strenger bewertet werden als bei Plattformen wie Facebook, die ihre Leistung, abgesehen von den Daten, kostenlos anbieten. Bei der Frage des Datenmissbrauchs kommt es grundsätzlich auch darauf an, für welche Zwecke die Daten der Plattform zur Verfügung gestellt wurden und welche Verwendung daher erwartet werden kann.<sup>247</sup> Wenn sich durch die von der Europäischen Kommission eingeleiteten Untersuchung bestätigt, dass Amazon das zur Verfügung stellen der wettbewerbsrelevanten Daten von den Händlern erzwingt, um die Daten anschließend für eigene Zwecke und damit gegen die Händler zu verwenden, würde ein Verstoß gegen Art. 102 AEUV vorliegen, da dieser den Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung verbietet.<sup>248</sup> Voraussetzung wäre jedoch, dass es sich bei Amazon in diesem Markt um ein marktbeherrschendes Unternehmen handelt. Um dies zu prüfen, muss zunächst die in Kapitel 3.6.2 erläuterte Marktabgrenzung vorgenommen werden. Es muss festgestellt werden, auf welchem zwei- oder mehrseitigen Markt oder auf welchen Teilmärkten Amazon mit seiner Plattform tätig ist und die zu beurteilende Verhaltensweise, wie hier die Datensammlung, besteht.<sup>249</sup> Um einen zwei- oder mehrseitigen Markt handelt es sich, wenn eine Plattform zwei oder mehr Marktseiten als Nutzergruppen bedient, welche

---

<sup>243</sup> Vgl. ebd.

<sup>244</sup> Vgl. Hoffer/Lehr, NZKart 2019, 10 (16).

<sup>245</sup> Vgl. ebd.

<sup>246</sup> Vgl. Wirtz, 2021 (a), S. 267.

<sup>247</sup> Vgl. Hoffer/Lehr, NZKart 2019, 10 (19).

<sup>248</sup> Vgl. ebd. (18).

<sup>249</sup> Vgl. Hoffer/Lehr, NZKart 2019, 10 (13).

unterschiedliche, aber interdependente Bedürfnisse haben.<sup>250</sup> Die Abgrenzung des relevanten Marktes ist durch die auf mehrseitigen Märkten stattfindende Tätigkeit der Plattform eine Herausforderung.<sup>251</sup> Wettbewerbsbehörden führen üblicherweise eine sog. marktseitenspezifische Marktabgrenzung durch, das heißt sie grenzen eigenständige Teilmärkte für die jeweiligen Marktseiten ab.<sup>252</sup> In den einzelnen Teilmärkten kann so separat überprüft werden, ob eine Marktbeherrschung besteht bzw. ob Missbrauch stattfindet.<sup>253</sup>

Daran anknüpfend bedarf es der Feststellung der Marktmacht des Unternehmens in dem zuvor definierten (mehrseitigen) Markt. Als Indiz hierfür dient in der Praxis regelmäßig ein entsprechend hoher Marktanteil.<sup>254</sup> Dieser kann nach dem Umsatz oder aber auch nach alternativen Maßstäben, wie der Kundenanzahl oder der Zahl an Websitezugriffen berechnet werden.<sup>255</sup> Zudem gibt es weitere Effekte, welche die Marktmacht verstärken oder verfestigen können, darunter sind auf mehrseitigen Plattformen insbesondere Netzwerkeffekte relevant oder Markteintrittsbarrieren in Form von Investitionen, welche zum Aufbau einer solchen Plattform notwendig wären.<sup>256</sup> Zudem bedarf es letztlich der Feststellung, ob Amazon auf diesen Märkten bzw. Teilmärkten tatsächlich als marktbeherrschend im Sinne der kartellrechtlichen Missbrauchsaufsicht eingestuft werden kann.<sup>257</sup> Während das nationale Kartellrecht gemäß § 18 Abs. 4 GWB eine marktbeherrschende Stellung ab einem Marktanteil von mindestens 40 Prozent annimmt, muss er im europäischen Kartellrecht bei mindestens 50 Prozent liegen.<sup>258</sup>

Wird Amazon von der Europäischen Kommission als marktbeherrschend eingeordnet, dann könnte sich die missbräuchliche Ausnutzung gemäß Art. 102 S. 2 a) AEUV aus der unmittelbaren oder mittelbaren Erzwingung von unangemessenen Einkaufs- oder Verkaufspreisen oder sonstigen Geschäftsbedingungen ergeben. Die Missbrauchsform der unangemessenen Datensammlung (sog. Datenmissbrauch) könnte insbesondere dann vorliegen, wenn kleine und mittelgroße Händler wirtschaftlich so stark auf die Plattform angewiesen sind, dass eine Ablehnung der Vereinbarung zum Datenaustausch für sie keine Option ist, da dies den wirtschaftlichen Erfolg des Händlers gefährden würde. In dieser Situation besteht ein solch großes Ungleichgewicht zwischen den Parteien, dass fraglich ist, ob der Zustimmung zur Datennutzung tatsächlich Beachtung geschenkt werden kann. Einen solchen Fall würde die Europäische Kommission daher wohl als Erzwingungshandlung im Sinne des Art. 102 S. 2 a) AEUV einordnen.

Die Entscheidung der Europäischen Kommission kann an dieser Stelle nur abgewartet werden. Die wirtschaftliche Abhängigkeit vieler kleiner und mittelgroßer Händler könnte jedoch - insbesondere durch die Maßnahmen, welche die Politik zur Eindämmung der Coronapandemie angeordnet hat - gegeben sein.

#### **4.1.1.2 Selbstbevorzugung von konzerneigenen Diensten**

Weiterhin bietet sich für Amazon in seiner Doppelrolle als Marktplatzbetreiber und Händler die Möglichkeit, konzerneigene Angebote auf dem Marktplatz bevorzugt zu behandeln.

---

<sup>250</sup> Vgl. Höppner/Grabenschröer, NZKart 2015, 162.

<sup>251</sup> Vgl. Hoffer/Lehr, NZKart 2019, 10 (13 f.).

<sup>252</sup> Vgl. Höppner/Grabenschröer, NZKart 2015, 162 (163); Hoffer/Lehr, NZKart 2019, 10 (14).

<sup>253</sup> Vgl. Hoffer/Lehr, NZKart 2019, 10 (14).

<sup>254</sup> Vgl. ebd. (14).

<sup>255</sup> Vgl. ebd. (13).

<sup>256</sup> Vgl. Europäische Kommission, Urteil v. 27.6.2017, AT.39740, Rn 285.

<sup>257</sup> Vgl. Hoffer/Lehr, NZKart 2019, 10 (13).

<sup>258</sup> Vgl. Europäische Kommission, Urteil v. 27.6.2017, AT.39740 Rn 266; Europäische Kommission, Urteil v. 3.5.1991, C-62/86, Rn 60.

Ebenfalls bevorzugt behandeln könnte Amazon die Angebote von Händlern, welche die Logistik- und Zustellungsangebote des Unternehmens nutzen. Denn so könnte Amazon Händler unter Druck setzen weitere Angebote des Unternehmens zu nutzen, womit auch die Abhängigkeit der Händler vom Marktplatzbetreiber steigt. Diesbezügliche Bedenken hat auch die Europäische Kommission und leitete deshalb 2020 eine weitere Untersuchung gegen Amazon ein.<sup>259</sup> Zentrales Element der Untersuchung ist zum einen die Prüfung der Kriterien, nach denen Amazon die sog. „Buy Box“, wobei es sich um das Einkaufswagen-Feld auf der Verkaufsseite handelt, vergibt. Das Einkaufswagen-Feld ermöglicht es Kunden, Produkte direkt über das auf der Verkaufsseite gut sichtbare Feld in ihren digitalen Einkaufswagen zu legen. Für Händler ist die Zuweisung der Buy Box von großer Bedeutung, da ein überwiegender Teil aller Bestellungen über dieses Feld getätigt wird.<sup>260</sup>

Weiterhin prüft die Europäische Kommission, ob es Händlern möglich ist, Prime-Mitglieder mit ihren Angeboten zu erreichen.<sup>261</sup> Auch dies ist für Händler von herausragender Bedeutung, denn wie in Kapitel 2.2.2.1 festgestellt wurde, kaufen Prime-Mitglieder häufiger und mehr als Kunden ohne Prime-Mitgliedschaft. Außerdem steigt die Zahl an Prime-Mitgliedern stetig, sodass die Bedeutung von Käufen durch diese zunimmt. Eine Untersuchung ist daher in jedem Fall sinnvoll. Bestätigen sich die Bedenken der Europäischen Kommission im Rahmen ihrer Untersuchung, so würde ein Verstoß gegen Art. 102 AEUV vorliegen, da dieser den Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung verbietet.<sup>262</sup> Voraussetzung hierfür wäre jedoch wieder, dass das Unternehmen eine marktbeherrschende Stellung innehat.

#### **4.1.2 Exklusive Vereinbarungen mit Markenherstellern**

Kartellrechtlich relevant könnten auch Vereinbarungen zwischen Amazon und Markenherstellern sein, die andere Händler auf dem Marktplatz vom Verkauf der Markenprodukte ausschließen. Bekannt sind solche Vereinbarungen als sog. Brandgating, wonach neben dem Hersteller ausschließlich autorisierte Händler die Produkte anbieten dürfen. Derartige Brandgating-Vereinbarung können zulässig sein und dem Kundenschutz dienen, insbesondere durch die Verhinderung von Produktpiraterie. Denn da der Vertrieb nur durch die autorisierten Händler durchgeführt wird, kann sichergestellt werden, dass es sich tatsächlich um Originalware handelt. Dafür müssen sie allerdings verhältnismäßig sein und dürfen dem Wettbewerb nicht schaden.<sup>263</sup> Eine solche Vereinbarung besteht auch zwischen Amazon und Apple. Das Bundeskartellamt prüft aktuell, inwieweit diese Vereinbarung verhältnismäßig ist oder ob sie den Wettbewerb auf dem Marktplatz behindert und damit zu Lasten der Händler des Marktplatzes ist. Teil der Verhältnismäßigkeitsprüfung ist die Frage, ob Amazon und Apple nicht zunächst andere Schutzvorkehrungen hätten treffen können, um Piraterie zu verhindern.<sup>264</sup>

#### **4.1.3 Einflussnahme auf die Preissetzung durch Preiskontrollmechanismen**

Ebenfalls kartellrechtlich relevant sind Preiskontrollmechanismen, da diese den freien Wettbewerb einschränken. Daher prüft das Bundeskartellamt aktuell, inwieweit Amazon durch ebensolche Preiskontrollmechanismen Einfluss auf die Preissetzung der Händler des Marktplatzes nimmt. Denn es besteht der Verdacht, dass das Unternehmen Händler dazu bewegen will, ihre Produkte nirgendwo preiswerter anzubieten als auf dem Marktplatz. Es

---

<sup>259</sup> Vgl. Europäische Kommission, 2020.

<sup>260</sup> Vgl. ebd.

<sup>261</sup> Vgl. ebd.

<sup>262</sup> Vgl. ebd.

<sup>263</sup> Vgl. Frankfurter Allgemeine, 2020.

<sup>264</sup> Vgl. ebd.

handelt sich dabei um eine sog. „Preisparität“.<sup>265</sup> Eine Klausel, welche die Preisparität der Händler auf dem Marktplatz sicherstellen sollte, gab es in der Vergangenheit bereits. Geregelt war sie in den allgemeinen Geschäftsbedingungen für Händler, bevor das Bundeskartellamt im Jahr 2013<sup>266</sup> dagegen vorgegangen ist und Amazon die Klausel beseitigt.

#### **4.1.4 Deaktivierung von Händlerkonten durch Amazon**

Zudem kartellrechtlich relevant sein könnte die missbräuchliche Deaktivierung von Verkäuferkonten durch Amazon. In seiner Rolle als Marktplatzbetreiber hat Amazon die Möglichkeit, Händlerkonten zu sperren und die von dem gesperrten Händler angebotenen Produkte aus dem Angebotskatalog des Marktplatzes zu entfernen. Ein möglicher Grund für die (vorübergehende) Deaktivierung eines Händlerkontos können (scheinbar) manipulative Produktbewertungen sein.<sup>267</sup> Kann in einem solchen Fall eine marktbeherrschende Stellung von Amazon auf dem sachlich und räumlich relevanten Markt nach § 18 GWB festgestellt werden, könnte es sich um einen Missbrauch dieser marktbeherrschenden Stellung gem. § 19 Abs. 2 Nr. 1 GWB handeln. Der sachlich relevante Markt ist in dieser Situation der Markt für das Dienstleistungsangebot von Onlinemarktplätzen gegenüber Onlinehändlern. Eine marktbeherrschende Stellung in diesem Markt wird nach § 18 Abs. 4 GWB ab einem Marktanteil von mindestens 40 Prozent vermutet. Ein Missbrauch liegt nach § 19 Abs. 2 Nr. 1 GWB insbesondere dann vor, wenn ein marktbeherrschendes Unternehmen als Anbieter oder Nachfrager einer bestimmten Art von Waren oder gewerblicher Leistungen ein anderes Unternehmen unmittelbar oder mittelbar unbillig behindert. Eine solche unbillige Behinderung kann vorliegen, soweit die Entscheidung zur Deaktivierung des Händlerkontos nicht auf einem sachlichen Grund beruht und ohne vorherige ausreichende Information und Anhörung erfolgt.<sup>268</sup> Der betroffene Händler könnte unter diesen Umständen einen Verfügungsanspruch auf Unterlassung der Deaktivierung des Händlerkontos nach § 33 Abs. 1 GWB i.V.m § 19 Abs. 2 Nr. 1 GWB geltend machen.

#### **4.1.5 Problematische Bündelungsangebote**

Durch das Anbieten von Leistungsbündeln bietet sich dem Unternehmen die Möglichkeit, mehrere Produkte als ein Angebot zu verkaufen. Umfasst ein Leistungsbündel ein Kopplungsprodukt und ein gekoppeltes Produkt aus verschiedenen Märkten, so besteht die Möglichkeit, durch diese Kopplung ganz neue Märkte aufzurollen und damit die Marktmacht des Unternehmens weiter auszubauen. Die Leistungsbündel können zu einem Gesamtpreis angeboten werden, was insbesondere den Vorteil mit sich bringt, dass die ungenutzte Zahlungsbereitschaft der Kunden von einem Produkt auf ein anderes übertragen werden kann.<sup>269</sup> Damit schädigen Leistungsbündel jedoch der Transparenz des Angebotes<sup>270</sup> und bewegen Kunden aufgrund eines vermeintlichen Preisvorteils zu Käufen, die sie sonst nicht getätigt hätten. Dadurch kommt es zu einer Verfälschung des Wettbewerbs auf dem Markt des an das Hauptprodukt gekoppelten Produkts.<sup>271</sup> Solche Kopplungsangebote können im Rahmen einer marktbeherrschenden Stellung auch als Missbrauch nach Art. 102 S. 2 d) AEUV gewertet werden. Denn nach Art. 102 S. 2 d) AEUV liegt ein Missbrauch in der an den Abschluss von Verträgen geknüpften Bedingung, dass die Vertragspartner zusätzliche Leistungen annehmen müssen, die weder sachlich noch nach Handelsbrauch in Beziehung

---

<sup>265</sup> Vgl. ebd.

<sup>266</sup> Vgl. Bundeskartellamt, 2013.

<sup>267</sup> Vgl. LG München I, Urteil v. 12.5.2021 - 37 O 32/21, NZKart 2021, 370 (372).

<sup>268</sup> Vgl. ebd. (370 f.).

<sup>269</sup> Vgl. Meffert et al., 2019, S. 529.

<sup>270</sup> Vgl. Amazon seller central europe, o.D. (b).

<sup>271</sup> Vgl. Lettl, 2021, S. 140 Rn. 38.

zum Vertragsgegenstand stehen. Auf dem Marktplatz von Amazon gibt es zahlreiche Bündelungsangebote. Amazon selbst informiert die Händler des Marktplatzes in seiner Richtlinie zu Produkt-Bundles zwar darüber, dass der Verkauf dieser eingeschränkt werden soll. Gleichzeitig werden allerdings zahlreiche Kategorien aufgelistet, in denen Bündelungsangebote erlaubt sind, insbesondere wenn sie Vorteile bei der Preisgestaltung bieten.<sup>272</sup> Da das Angebot auf dem Marktplatz so umfangreich ist, wird es wohl zahlreiche Bündelungsangebote geben, die weder sachlich noch nach Handelsbrauch in Beziehung zum Vertragsgegenstand stehen und damit gegen Art. 102 S. 2 d) AEUV verstoßen.

Ein Aufrollen neuer Märkte durch Bündelungsangebote könnte auch durch den neuen § 19a GWB untersagt werden. Das Bundeskartellamt hat am 18.05.2021 bereits ein Verfahren gegen Amazon nach den neuen Vorschriften für Digitalkonzerne, die u.a. § 19a GWB umfassen, eröffnet. Geprüft wird nach § 19a Abs. 1 GWB zunächst, ob Amazon eine überragende marktübergreifende Bedeutung für den Wettbewerb zukommt. Indiz hierfür ist auch ein sich über mehrere Märkte erstreckendes Geschäftsmodell, da aus diesem eine schwer angreifbare wirtschaftliche Stellung hervorgehen kann.<sup>273</sup> Mit seinem breit aufgestellten Angebot, welches in den Kapiteln 2.2.1, 2.2.2 und 2.2.3 ausführlich beschrieben wurde, kommt dies für Amazon in Betracht. Stellt das Bundeskartellamt fest, dass Amazon eine solche überragende marktübergreifende Bedeutung für den Wettbewerb zukommt, so können wettbewerbsgefährdende Verhaltensweisen gem. § 19a Abs. 2 GWB früher untersagt werden. Darunter nach Abs. 2 § 19a Abs. 2 Nr. 3 GWB auch das Aufrollen noch nicht beherrschter Märkte durch wettbewerbswidrige Mittel, wie etwa Kopplungs- bzw. Bündelungsangebote.<sup>274</sup> Zur Vollständigkeit soll ausgeführt werden, dass nach § 19a Abs. 2 Nr. 1 GWB die Selbstbevorzugung von konzern eigenen Diensten sowie nach § 19a Abs. 2 Nr. 4 GWB die Errichtung oder Erhöhung von Marktzutritts-schranken durch die Verarbeitung wettbewerbsrelevanter Daten untersagt werden können. Damit bietet das GWB Rechtsgrundlagen für die problematischen Bereiche des Geschäftsmodells von Amazon, denen sich, wie in Kapitel 4.1.1.1 und 4.1.1.2 dargestellt, die Europäische Kommission in ihren Untersuchungen bereits angenommen hat.

#### **4.1.6 Retouren**

In Kapitel 2.2.1.2 wurde ausgeführt, dass über den Marktplatz bestellte Produkte retourniert werden können. Teile dieser Retouren, welche als Neuware einzuordnen sind, werden von Amazon systematisch vernichtet. Insbesondere handelt es sich bei der vernichteten Neuware um nicht verkaufte Produkte von Händlern des Marktplatzes, die das Warenlager in einem Amazon Logistikzentrum nutzen. Werden die Produkte über einen bestimmten Zeitraum hinweg nicht verkauft bietet Amazon den Händlern die Entsorgung gegen Gebühr als Alternative zu hohen Langzeitlagergebühren an.<sup>275</sup> Für die Vernichtung hat das Unternehmen in seinem Logistikzentrum in Winsen (Luhe), einer Stadt in Niedersachsen, eine eigene Abteilung, in der acht Mitarbeiter an den sog. „Destroy-Stationen“ beschäftigt sind. Der Vernichtungsprozess ist fester Bestandteil des Produktionsablaufs in Winsen. Allein aus diesem Logistikzentrum wird mehrmals im Monat vernichtete Neuware abtransportiert, um von einem Entsorgungsunternehmen verbrannt oder (insbesondere bei Kleidung) zu Putzklappen weiterverarbeitet zu werden. In wie vielen Logistikzentren ähnliche Prozesse ablaufen, ist nicht bekannt. Amazon stand wegen diesem Vorgehen bereits mehrfach in der Kritik und bestreitet auch nicht, dass Neuware vernichtet wird. Nach Aussagen des Unternehmens

---

<sup>272</sup> Vgl. Amazon seller central europe, o.D. (b).

<sup>273</sup> Vgl. Bundeskartellamt, 2021 (b).

<sup>274</sup> Vgl. ebd.

<sup>275</sup> Vgl. Friedrich et al., 2021.

werden das Recycling, die Energierückgewinnung oder die Deponierung von Produkten allerdings nur als letztmögliches Mittel durchgeführt. Wie viel Ware tatsächlich vernichtet wird, gibt das Unternehmen nicht bekannt.<sup>276</sup>

Durch die Vernichtung von Neuware könnte Amazon gegen das in Kapitel 3.6.3 dargestellte Kreislaufwirtschaftsgesetz verstoßen. Nach § 23 Abs. 1 KrWG trifft Amazon als Vertreiber von Erzeugnissen eine Produktverantwortung, mit der zur Erfüllung der in § 1 Abs. 1 KrWG definierten Ziele beigetragen werden soll. Diese Produktverantwortung umfasst nach § 23 Abs. 2 Nr. 11 KrWG auch eine Obhutspflicht nach der die Gebrauchstauglichkeit von vertriebenen Erzeugnissen bei deren Rücknahme zu erhalten ist. Eine Entsorgung von Erzeugnissen ist demnach nur als ultima ratio zugelassen. Dies ist laut Amazon bei der Vernichtung der Retouren der Fall. Klarheit schaffen könnte an dieser Stelle die Transparenzpflicht des § 25 Abs. 1 Nr. 9 KrWG, laut dem ein Transparenzbericht über den Umgang mit Retouren eingefordert werden kann, um Erkenntnisse über das Ausmaß an Vernichtungen zu erhalten.

Einen Schritt in Richtung Nachhaltigkeit geht Amazon aktuell, denn das Unternehmen bewirbt „ein zweites Leben für Retouren“ und macht dabei auf das Amazon Warehouse aufmerksam. Hier werden retournierte Produkte mit einem Preisnachlass zwischen 20 und 80 Prozent verkauft. Außerdem informiert das Unternehmen darüber, dass Retouren gespendet werden.<sup>277</sup>

## 4.2 STREAMING MARKT

An dieser Stelle soll auch auf die in Kapitel 2.2.3 bereits erwähnte Übernahme des MGM Hollywood-Studios durch Amazon im Mai 2021 kurz eingegangen werden. Mit dieser Übernahme konnte das Unternehmen seine Stellung im Streaming Dienst-Markt stärken. Die US Wettbewerbs- und Verbraucherschutzbehörde plant eine Prüfung der Rechtmäßigkeit dieser Übernahme, da kartellrechtliche Bedenken bestehen. Durch die Untersuchung soll sichergestellt werden, dass die Übernahme dem Wettbewerb nicht schadet.<sup>278</sup> Da die von MGM übernommenen Inhalte auch auf der deutschen Prime Video-Plattform zu sehen sind, baut Amazon mit der Übernahme auch seine Stellung auf dem deutschen Streaming Markt aus. Durch die Vergrößerung des Angebotes von Prime Video wird zudem auch die Attraktivität des Mehrwertservices Amazon Prime erhöht, sodass auch diese Übernahme letztlich zum Ziel der Kundenbindung beiträgt.<sup>279</sup>

## 4.3 STEUERVERMEIDUNG

Ebenfalls Einfluss auf die Stellung des Unternehmens im Wettbewerb hat die steuerliche Vorgehensweise des Unternehmens. Wie in Kapitel 2.1 aufgeführt leitet Amazon seine Geschäfte in Europa über zwei in Luxemburg ansässige Gesellschaften., die LuxSCS und deren 100 prozentige Tochtergesellschaft Amazon EU S.a.r.l. Die Europäische Kommission hatte 2017 aufgebracht, dass das Unternehmen mit der Wahl dieses Sitzes und durch Vereinbarungen mit der luxemburgischen Steuerbehörde einen Steuervorteil erzielen

---

<sup>276</sup> Vgl. ebd.

<sup>277</sup> Vgl. Wulff, 2021.

<sup>278</sup> Vgl. Bünthe, 2021.

<sup>279</sup> Vgl. ebd.



möchte.<sup>280</sup> Dieser hätte zu einem wirtschaftlichen Vorteil geführt, da so mehr finanzielle Mittel im Unternehmen geblieben wären. Diese Mittel konnten anderweitig verwendet werden, was zu einem Vorteil gegenüber Wettbewerbern führen könnte. Die Höhe der Steuerbegünstigung soll für die Jahre 2006 bis 2014 250 Millionen Euro betragen haben. Für die Europäische Kommission handelte es sich dabei um eine unzulässige staatliche Beihilfe, für welche eine Rückforderung angeordnet werden müsse. Die Steuerlast der Amazon EU S.a.r.l. wurde laut der Europäischen Kommission durch einen Steuervorbescheid aus dem Jahr 2003 ungerechtfertigterweise reduziert. Denn dieser bestätigte, dass die Amazon LuxSCS aufgrund ihrer Gesellschaftsform als Kommanditgesellschaft nicht der luxemburgischen Gesellschaftssteuer unterliegt. Außerdem wurde in diesem Steuervorbescheid eine Verrechnungspreisvereinbarung akzeptiert, durch die Amazon S.a.r.l. aufgrund eines Lizenzvertrags Lizenzgebühren für die Nutzung von immateriellen Wirtschaftsgütern wie Marken, Daten und Technik an die Muttergesellschaft Amazon LuxSCS zu zahlen hat.<sup>281</sup>

Grundsätzlich sind Verrechnungspreisvereinbarungen regelmäßig Bestandteil von Steuervorbescheiden. In ihnen werden die Preise festgelegt, die eine Tochtergesellschaft eines Konzerns einer anderen Tochtergesellschaft des selben Konzerns für erbrachte Dienste entrichten muss. Daher haben sie großen Einfluss darauf, wie der zu versteuernde Gewinn des Konzerns auf die einzelnen Tochtergesellschaften aufgeteilt wird. Sie können daher in missbräuchlicher Weise genutzt werden, um den zu versteuernden Unternehmensgewinn niedriger zu halten, insbesondere durch Lizenzgebühren, welche nicht den üblichen Marktpreisen entsprechen.<sup>282</sup> Ein solches Vorgehen sieht die Europäische Kommission im Fall von Amazon und spricht von einer Aufblähung von Gebühren, um den Gewinn der Amazon S.a.r.l. künstlich zu reduzieren.<sup>283</sup> Sowohl Amazon als auch Luxemburg erhoben Klage gegen den Beschluss der Europäischen Kommission, welchen das Gericht der Europäischen Union (EUG) auch stattgegeben hat. Den Kommissionsbeschluss erklärte das EUG 2021 in der ersten Instanz für nichtig, mit der Begründung, dass es keine hinreichenden Nachweise für eine zu Unrecht verringerte Steuerlast der Amazon S.a.r.l. durch die Europäische Kommission gibt und daher nicht von einem Vorteil ausgegangen werden kann. Folglich muss Amazon in Luxemburg (vorerst) keine Steuern nachzahlen.<sup>284</sup>

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die Steuerpraxis von Amazon kritisch zu betrachten ist, auch wenn das EUG den Beschluss der Europäischen Kommission in der ersten Instanz gekippt hat. Die Wahl von Luxemburg als europäischen Konzernsitz, bei der 75 Prozent der Geschäfte über eine Holding mit der Gesellschaftsform der Kommanditgesellschaft abgewickelt werden, bringt bei einem so großen Konzern einen bitteren Beigeschmack mit sich, wenn beachtet wird, dass Kommanditgesellschaften nicht der luxemburgischen Gesellschaftssteuer unterliegen. Denn Amazon beeinflusst seine Steuerausgaben demnach durch die Verlagerung von Gewinnen aus Ländern in denen höhere Steuern anfallen würden in das Niedrigsteuerland Luxemburg. Dies wird auch daraus deutlich, dass Amazon für 2020 trotz eines Rekordumsatzes von 44 Milliarden Euro aufgrund eines operativen Verlusts in Höhe von 1,2 Milliarden Euro in Luxemburg keine Körperschaftssteuer leisten muss. Denn die Steuer berechnet sich auf Gewinne und nicht auf Umsätze. Zu dem Verlust kam es laut Amazon u.a. durch große Investitionen. Durch Verlustvorträge werden künftige Gewinne ebenfalls niedriger ausfallen, da sie zunächst gegen den vorgetragenen

---

<sup>280</sup> Vgl. Redaktion MMR-Aktuell, MMR-Aktuell 2021, 439466.

<sup>281</sup> Vgl. Redaktion Beck-aktuell, becklink 2019774, 2021.

<sup>282</sup> Vgl. ebd.

<sup>283</sup> Vgl. Redaktion MMR-Aktuell, MMR-Aktuell 2021, 439466.

<sup>284</sup> Vgl. EuG, 12.05.2021 - T-816/17, T-318/18; Redaktion MMR-Aktuell, MMR-Aktuell 2021, 439466.

Verlust verrechnet werden.<sup>285</sup> Damit nutzt Amazon, wie viele andere Unternehmen, legale Steuerschlupflöcher.

#### **4.4 ARBEITNEHMERVERTRETUNG**

Wie in Kapitel 2.1 bereits aufgeführt wird das Thema Arbeitnehmersvertretung bei Amazon kritisch gesehen. In den USA agiert das Unternehmen völlig gewerkschaftsfrei, es kommen jedoch immer wieder Stimmen auf, die eine Arbeitnehmersvertretung durch eine gewerkschaftliche Organisation befürworten. Zuletzt wurde im Bundesstaat Alabama eine Abstimmung über eine gewerkschaftliche Organisation durchgeführt. Bei dieser wurde jedoch mehrheitlich gegen eine künftige Interessenvertretung durch die Groß- und Einzelhandels-gewerkschaft Retail, Wholesale and Department Store Union (RWDSU) gestimmt, sodass das Unternehmen weiterhin gewerkschaftsfrei bleibt.<sup>286</sup> Einfluss auf dieses Ergebnis könnte Bezos immer wieder thematisierte Abneigung gegen Gewerkschaften haben.<sup>287</sup> Denn auch wenn das Unternehmen seine Lagerkräfte in den USA überdurchschnittlich gut bezahlt und überdurchschnittlich hohe Zuschüsse zur Krankenversicherung gibt, möchte das Unternehmen eine Arbeitnehmersvertretung unbedingt vermeiden.<sup>288</sup> Einer der Gründe dafür könnte bspw. sein, dass das Unternehmen vermeiden möchte, dass eine Gewerkschaft gegen die sehr umstrittene engmaschige Leistungskontrolle, für die das Unternehmen berüchtigt ist, vorgehen würde.<sup>289</sup> Außerdem äußerte Bezos, dass gewerkschaftlich organisierte Arbeiter Unternehmen durch Streiks und Tarifverhandlungen ein „Klotz am Bein“ sind.<sup>290</sup>

In Deutschland verfügt das Unternehmen an allen Standorten über einen Betriebsrat und hält damit die Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes ein. Einen Beitritt zum Einzelhandels-Tarifvertrag, für den die Gewerkschaft Verdi seit Jahren kämpft, sieht das Unternehmen jedoch als zu starr an und weigert sich deshalb, diesem beizutreten.<sup>291</sup> Dieses Vorgehen ist sehr kritisch anzusehen, da Arbeitnehmer einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben und damit als human capital eine wichtige Ressource darstellen. Wichtig wäre daher, dass sich die Arbeitnehmer wertgeschätzt und ernstgenommen fühlen. Dies ist unter den Umständen, dass das Unternehmen eine professionelle Arbeitnehmersvertretung unbedingt vermeiden möchte, jedoch fraglich. Die gegebene branchentypische Entlohnung<sup>292</sup> wird diesen Unmut nicht ausgleichen können, insbesondere da seitens Gewerkschaft von schlechten Arbeitsbedingungen berichtet wird. In Streiks werden Weihnachts- und Urlaubsgeld, arbeitsfreie Samstage sowie Tariflöhne, welche sich am Einzel- und Versandhandel orientieren, gefordert.<sup>293</sup> Der Betriebsratschef eines Standorts hat zudem die Erfahrung gemacht, dass Streikende, welche Teil der Gewerkschaft sind, benachteiligt behandelt werden, was die Abneigung des Unternehmens gegen Gewerkschaften ein weiteres Mal aufzeigt.<sup>294</sup>

---

<sup>285</sup> Vgl. Petereit, 2021.

<sup>286</sup> Vgl. Dörner et al., 2021, S. 47.

<sup>287</sup> Vgl. Stone, 2021, S. 155, 257.

<sup>288</sup> Vgl. Dörner et al., 2021, S. 47.

<sup>289</sup> Vgl. ebd.

<sup>290</sup> Vgl. Stone, 2021, S. 260.

<sup>291</sup> Vgl. Dörner et al., 2021, S. 47.

<sup>292</sup> Vgl. ebd.

<sup>293</sup> Vgl. Goldbrecher, 2019.

<sup>294</sup> Vgl. ebd.

## 5 FAZIT UND AUSBLICK

---

Die vorliegende Untersuchung hat das Ziel, das Geschäftsmodell von Amazon herauszuarbeiten, um dieses anschließend unter einer Heranziehung der rechtlich relevanten Rahmenbedingungen mit einem Fokus auf das Wettbewerbsrecht kritisch zu analysieren.

Dafür wurde in einem ersten Schritt ein umfassender Überblick über das Geschäftsmodell geschaffen. Dabei wurde die Erkenntnis gewonnen, dass Amazon nicht mehr lediglich seinem Kern-Geschäftsmodell als Onlinehändler und Marktplatzbetreiber folgt. Das Unternehmen ist durch Innovationen in seinem Kern-Geschäftsmodell im Bereich Handel und Expansionen in neue Geschäftsfelder erfolgreich in viele neue Märkte eingetreten. Weiterhin festgestellt wurde, dass der Fokus des Unternehmens auf dem langfristigen Unternehmenswachstum statt auf kurzfristigen Gewinnen liegt. Als zentrales Element zur Förderung des langfristigen Unternehmenswachstums sieht Amazon eine positive Kundenerfahrung an, weshalb sich diesbezügliche Investitionen im gesamten Geschäftsmodell wiederfinden.

Um die herausgearbeiteten Inhalte des Geschäftsmodells analysieren zu können, wurden in einem zweiten Schritt die konzeptionellen Grundlagen geschaffen. Dabei konnte die Erkenntnis gewonnen werden, dass ein Geschäftsmodell aus einer Kombination von Elementen besteht, welche auch als Teilmodelle betrachtet werden können. Werden diese Elemente optimal aufeinander abgestimmt, so können mit einem Geschäftsmodell Werte geschaffen werden, welche Kunden einen Nutzen bieten und letztlich zur Sicherstellung des Unternehmenserfolgs beitragen. Ein gut aufeinander abgestimmtes Geschäftsmodell kann die Wettbewerbsposition eines Unternehmens nicht nur durch einzelne Maßnahmen verbessern, sondern stellt auch selbst einen schwer kopierbaren Wettbewerbsvorteil dar. Weiterhin konnten im Rahmen der konzeptionellen Grundlagen die rechtlichen Rahmenbedingungen, die Geschäftsmodellen zugrunde liegen, dargestellt werden. Berücksichtigt wurden dabei sowohl nationale Vorschriften als auch Vorschriften des EU-Rechts.

Die konzeptionellen Grundlagen und insbesondere der erarbeitete Rechtsrahmen konnten in einem dritten Schritt zur Analyse des Geschäftsmodells herangezogen werden. Analysiert wurden insbesondere die Teile des Geschäftsmodells, die wettbewerbsrechtliche Schwierigkeiten mit sich bringen. Dabei konnte festgestellt werden, dass bereits das Kern-Geschäftsmodell des Unternehmens, welches aus dem Eigenhandel und dem Betrieb des Marktplatzes besteht, wettbewerbsrechtlich relevante Inhalte aufweisen könnte. Denn die Doppelrolle, die Amazon einnimmt, da das Unternehmen selbst als Händler auf dem von ihm betriebenen Marktplatz tätig ist, führt dazu, dass das Unternehmen in einem direkten Wettbewerbsverhältnis zu den auf dem Marktplatz anbietenden Händlern steht. Diese Position bietet dem Unternehmen ein erhebliches Missbrauchspotenzial. Als Gegenstand wettbewerbsrechtlicher Untersuchungen konnten in diesem Zusammenhang der Missbrauch wettbewerbsrelevanter Daten der Marktplatzhändler durch Amazon sowie die Bevorzugung von konzernerhaltenen Angeboten auf dem Marktplatz durch Amazon ausgemacht werden. Neben weiteren im Zusammenhang mit dem Marktplatz stehenden wettbewerbsrechtlichen Untersuchungen konnte auch festgehalten werden, dass das Unternehmen im Rahmen seiner steuerlichen Vorgehensweise Steuervermeidungsstrategien pflegt. Inwieweit die globale Mindeststeuer ab 2023 Einfluss auf diese haben wird, bleibt abzuwarten. Weiterhin herausgearbeitet werden konnte im Rahmen der Analyse, dass die Arbeitnehmervertretung im Unternehmen als kritisches Thema angesehen wird, gegen das eine starke Abwehrhaltung besteht.

Zusammenfassend ließ sich im Rahmen dieser Arbeit feststellen, dass digitale Geschäftsmodelle wettbewerbsrechtliche Herausforderungen mit sich bringen. Denn insbesondere durch die immer weitergehende vertikale Integration von Marktplatzbetreibern wie Amazon besteht erhebliches Missbrauchspotenzial. Es ist daher wichtig und richtig, dass der Fokus des Bundeskartellamts und der Europäischen Kommission auf Konzernen wie Amazon liegt.

Weiterhin ließ sich auch feststellen, dass seitens Politik und Gesetzgeber bereits gehandelt wurde, um diesen recht jungen Herausforderungen entgegenzutreten zu können. Damit einher geht die Feststellung, dass die 10. Novelle des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen zur Digitalisierung des Wettbewerbsrechts mit Blick auf die Herausforderungen, die die Digitalwirtschaft mit sich bringt, dringend erforderlich war. Auch die Europäische Kommission hat Ende 2020 zwei Gesetzesvorschläge veröffentlicht, mit welchen bestehende Wettbewerbsvorschriften reformiert werden sollen. Der Digital Markets Act umfasst einen Verbotskatalog mit für Digitalmärkte typischen und bekannten Verhaltensweisen, welche die Kommission effektiv durchsetzen können soll. Der Digital Services Act umfasst Pflichten für digitale Anbieter, wobei Maßnahmen zur Bekämpfung von illegalen Inhalten beinhaltet sind. Weiterhin sieht er Widerspruchsmöglichkeiten gegen von Plattformen ausgehende Sperrungen oder Löschungen von Inhalten sowie weitreichende Pflichten für besonders große Plattformanbieter wie Amazon vor.<sup>295</sup>

Inwieweit diese nationalen und europäischen gesetzlichen Änderungen Wirkung zeigen werden, bleibt abzuwarten.

---

<sup>295</sup> Vgl. Holm-Hadulla et al., 2020.

## 6 LITERATURVERZEICHNIS

---

Amazon (a): Über Amazon: Was ist Amazon?, in: Amazon, ohne Datum, verfügbar unter <https://www.aboutamazon.de/%C3%BCber-amazon/Was-ist-Amazon>, zuletzt aufgerufen am 19.05.2021.

Amazon (b): Hilfe und Kundenservice: Einen von ihnen bestellten Artikel zurückgeben, in: Amazon, ohne Datum, verfügbar unter <https://www.amazon.de/gp/help/customer/display.html?nodeId=G6E3B2E8QPHQ88KF>, zuletzt aufgerufen am 09.06.2021.

Amazon (c): Prime Versandvorteile, in: Amazon, ohne Datum, verfügbar unter <https://www.amazon.de/b/?node=12630126031>, zuletzt aufgerufen am 24.05.2021.

Amazon (d): Amazon Locker, in: Amazon, ohne Datum, verfügbar unter <https://www.amazon.de/gp/help/customer/display.html?nodeId=GXCWH4CXLKJD8Z52>, zuletzt aufgerufen am 07.06.2021.

Amazon (e): Amazon Prime, in: Amazon, ohne Datum, verfügbar unter <https://www.amazon.de/amazonprime>, zuletzt aufgerufen am 24.05.2021.

Amazon (f): Prime Reading, in: Amazon, ohne Datum, verfügbar unter [https://www.amazon.de/kindle-dbs/fd/learnmorepr?pf\\_rd\\_m=A3JWKAKR8XB7XF&storeType=ebooks&pageType=kindle&pf\\_rd\\_p=44208215-57b5-4634-836c-1ea30880ca3e&pf\\_rd\\_r=TX8QYNH1MZC801QC6WPQ&pf\\_rd\\_s=center-1&pf\\_rd\\_t=5601&ref\\_=dbs\\_r\\_s1\\_44208215-57b5-4634-836c-1ea30880ca3e\\_3&pf\\_rd\\_i=bookshelf](https://www.amazon.de/kindle-dbs/fd/learnmorepr?pf_rd_m=A3JWKAKR8XB7XF&storeType=ebooks&pageType=kindle&pf_rd_p=44208215-57b5-4634-836c-1ea30880ca3e&pf_rd_r=TX8QYNH1MZC801QC6WPQ&pf_rd_s=center-1&pf_rd_t=5601&ref_=dbs_r_s1_44208215-57b5-4634-836c-1ea30880ca3e_3&pf_rd_i=bookshelf), zuletzt aufgerufen am 24.05.2021.

Amazon (g): Amazon Musik Prime, in: Amazon, ohne Datum, verfügbar unter [https://www.amazon.de/music/prime?ref\\_=hawkfire\\_prime\\_detail\\_page\\_benefit\\_desc](https://www.amazon.de/music/prime?ref_=hawkfire_prime_detail_page_benefit_desc), zuletzt aufgerufen am 24.05.2021.

Amazon (h): Prime Video, in: Amazon, ohne Datum, verfügbar unter <https://www.amazon.de/gp/video/getstarted?#prime-video-rentorbuy>, zuletzt aufgerufen am 24.05.2021.

Amazon (i): Prime Gaming, in: Amazon, ohne Datum, verfügbar unter <https://gaming.amazon.com/intro>, zuletzt aufgerufen am 24.05.2021.

Amazon (j): Prime Student: Studis und Azubis sparen ganz groß!, in: Amazon, ohne Datum, verfügbar unter [https://www.amazon.de/amazonprime?\\_encoding=UTF8&%2Aversion%2A=1&%2Aentries%2A=0&planOptimizationId=WLPStudentMonthlyEligiblePlans&primeCampaignId=studentWlpPrimeRedir&ref\\_=st\\_wlp\\_pr\\_redir](https://www.amazon.de/amazonprime?_encoding=UTF8&%2Aversion%2A=1&%2Aentries%2A=0&planOptimizationId=WLPStudentMonthlyEligiblePlans&primeCampaignId=studentWlpPrimeRedir&ref_=st_wlp_pr_redir), zuletzt aufgerufen am 24.05.2021.

Amazon (k): Unsere Logistikzentren, in: Amazon, ohne Datum, verfügbar unter <https://www.aboutamazon.de/logistikzentrum/unsere-logistikzentren>, zuletzt aufgerufen am 25.05.2021.

Amazon (l): Über Amazon Fresh – Lebensmittel & mehr online bestellen, in: Amazon, ohne Datum, verfügbar unter <https://www.amazon.de/fmc/m/20200001?almBrandId=QW1hem9ulEZYZXNo>, zuletzt aufgerufen am 26.05.2021.

Amazon (m): Hilfe und Kundenservice. Bestellen mit „Jetzt kaufen“, in: Amazon, ohne Datum, verfügbar unter <https://www.amazon.de/gp/help/customer/display.html?nodeId=GU224Z5TL5RBQTJA>, zuletzt aufgerufen am 27.05.2021.

Amazon (n): Amazon Basics, in: Amazon, ohne Datum, verfügbar unter <https://www.amazon.de/stores/page/879785AB-711B-4ACB-9864-46D17B651117>, zuletzt aufgerufen am 28.05.2021.

Amazon (o): Prime now, in: Amazon, ohne Datum, verfügbar unter <https://primenow.amazon.de/onboard?forceOnboard=1&sourceUrl=%2Fhome>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2021.

Amazon (p): Amazon physical stores locations, in: Amazon, ohne Datum, verfügbar unter [https://www.amazon.com/-/de/b/ref=s9\\_acss\\_bw\\_cg\\_AB\\_md1\\_w?node=17608448011&pfrd\\_m=ATVPDKIKX0DER&pf\\_rd\\_s=merchandised-search-13&pf\\_rd\\_r=TP87N2ZPBjHM42YEQ07F&pf\\_rd\\_t=101&pf\\_rd\\_p=ff4a8d3c-6b64-49f6-9ed2-98d2f2bf657d&pf\\_rd\\_i=13270229011](https://www.amazon.com/-/de/b/ref=s9_acss_bw_cg_AB_md1_w?node=17608448011&pfrd_m=ATVPDKIKX0DER&pf_rd_s=merchandised-search-13&pf_rd_r=TP87N2ZPBjHM42YEQ07F&pf_rd_t=101&pf_rd_p=ff4a8d3c-6b64-49f6-9ed2-98d2f2bf657d&pf_rd_i=13270229011), zuletzt aufgerufen am 01.06.2021.

Amazon (q): Amazon books, in: Amazon, ohne Datum, verfügbar unter <https://www.amazon.com/amazon-books/b?ie=UTF8&node=13270229011>, zuletzt aufgerufen am 01.06.2021.

Amazon (r): Introducing the Amazon Fresh grocery store, in: Amazon, ohne Datum, verfügbar unter [https://www.amazon.com/-/de/fmc/m/20190651/ref=s9\\_acss\\_bw\\_cg\\_MENPS\\_3a1\\_cta\\_w?almBrandId=QW1hem9uIEZyZXNo&language=en\\_US&pf\\_rd\\_i=17608448011&pf\\_rd\\_m=ATVPDKIKX0DER&pf\\_rd\\_p=907694d2-8ba5-47d2-ae20-d0eeda23be40&pf\\_rd\\_r=8YN4XDABGP8SWBCD390B&pf\\_rd\\_s=merchandised-search-10 &pf\\_rd\\_t=101](https://www.amazon.com/-/de/fmc/m/20190651/ref=s9_acss_bw_cg_MENPS_3a1_cta_w?almBrandId=QW1hem9uIEZyZXNo&language=en_US&pf_rd_i=17608448011&pf_rd_m=ATVPDKIKX0DER&pf_rd_p=907694d2-8ba5-47d2-ae20-d0eeda23be40&pf_rd_r=8YN4XDABGP8SWBCD390B&pf_rd_s=merchandised-search-10 &pf_rd_t=101), zuletzt aufgerufen am 01.06.2021.

Amazon (s): Amazon Go, Amazon Go Grocery, in: Amazon, ohne Datum, verfügbar unter <https://www.amazon.com/b?ie=UTF8&node=16008589011>, zuletzt aufgerufen am 03.06.21.

Amazon (t): Amazon 4-Star. Discover your new favorite things, in: Amazon, ohne Datum, verfügbar unter <https://www.amazon.com/b?ie=UTF8&node=17988552011>, zuletzt aufgerufen am 03.06.2021.

Amazon (u): Welche Unterschiede bestehen zwischen den Amazon Music-Mitgliedschaften?, in: Amazon, ohne Datum, verfügbar unter <https://www.amazon.de/gp/help/customer/display.html?nodeId=GPZJKY2V638SDV8V>, zuletzt aufgerufen am 07.06.2021.

Amazon (v): Kindle Unlimited. Unbegrenzt Lesen. Unbegrenzt Hören. Auf allen Geräten., in: Amazon, ohne Datum, verfügbar unter [https://www.amazon.de/kindle-dbs/hz/subscribe/ku?ref=ks\\_de\\_g\\_ve\\_kwd-2747125375\\_ra&\\_encoding=UTF8&shoppingPortalEnabled=true](https://www.amazon.de/kindle-dbs/hz/subscribe/ku?ref=ks_de_g_ve_kwd-2747125375_ra&_encoding=UTF8&shoppingPortalEnabled=true), zuletzt aufgerufen am 07.06.2021.

Amazon Jobs: Über Amazon. Helfen Sie uns dabei, vom ersten Tag an Geschichte zu schreiben, in: Amazon Jobs, ohne Datum, verfügbar unter [https://www.amazon.jobs/de/landing\\_pages/about-amazon](https://www.amazon.jobs/de/landing_pages/about-amazon), zuletzt aufgerufen am 31.05.2021.

Amazon Logistik-Team: 1.000 Locker bieten Amazon Kunden in Deutschland eine flexible Paketabholung, in: Der Amazon Blog. Dayone, 19.12.2019, verfügbar unter <https://blog.aboutamazon.de/transportlogistik/1-000-locker-bieten-amazon-kunden-in-deutschland-eine-flexible-paketabholung>, zuletzt aufgerufen am 07.06.2021.

Amazon Partner Net: Amazon Partner Net – das Affiliate-Marketing-Programm von Amazon, in: Amazon Partner Net, ohne Datum, verfügbar unter <https://partnernet.amazon.de/>, zuletzt aufgerufen am 09.06.2021.

Amazon Pay: Was ist Amazon Pay?, in: Amazon Pay, ohne Datum, verfügbar unter <https://pay.amazon.de/>, zuletzt aufgerufen am 27.05.2021.

Amazon seller central europe (a): Gebührenübersicht für Verkaufen bei Amazon, in: Amazon, ohne Datum, verfügbar unter [https://sellercentral.amazon.de/gp/help/external/help.html?itemID=GYND54PM5WB84UM&language=de\\_DE&ref=efph\\_GYND54PM5WB84UM\\_cont\\_G200336920](https://sellercentral.amazon.de/gp/help/external/help.html?itemID=GYND54PM5WB84UM&language=de_DE&ref=efph_GYND54PM5WB84UM_cont_G200336920), zuletzt aufgerufen am 22.05.2021.

Amazon seller central europe (b): Richtlinien zu Produkt-Bundles, in: Amazon, ohne Datum, verfügbar unter [https://sellercentral.amazon.de/gp/help/external/help.html?itemID=200442350&language=de\\_DE&ref=efph\\_200442350\\_relt\\_200511820](https://sellercentral.amazon.de/gp/help/external/help.html?itemID=200442350&language=de_DE&ref=efph_200442350_relt_200511820), zuletzt aufgerufen am 01.08.2021.

Amazon: About Amazon: Amazon.com Announces Financial Results and CEO Transition, in: Amazon, 02.02.2021, verfügbar unter <https://ir.aboutamazon.com/news-release/news-release-details/2021/Amazon.com-Announces-Fourth-Quarter-Results/>, zuletzt aufgerufen am 21.05.2021.

Asdecker, Björn: Statistiken Retouren Deutschland – Definition, in: Retourenforschung, 2021, verfügbar unter [http://www.retourenforschung.de/definition\\_statistiken-retouren-deutschland.html](http://www.retourenforschung.de/definition_statistiken-retouren-deutschland.html), zuletzt aufgerufen am 09.06.2021.

Audible: Die größte Vielfalt nur bei Audible, in: Audible, ohne Datum, verfügbar unter [https://www.audible.de/ep/hoerbuecher-testen?gclid=CjwKCAjw47eFBhA9EiwAy8kzNPWPj-0WZJUICKSOLL2q3-kOVmxitgNsdJHfudz2IuoSbmdMREKx2EhoCTZ8QAvD\\_BwE&source\\_code=GAWFAPSH021815906U&ipRedirectOverride=true&ef\\_id=CjwKCAjw47eFBhA9EiwAy8kzNPWPj-0WZJUICKSOLL2q3-kOVmxitgNsdJHfudz2IuoSbmdMREKx2E-hoCTZ8QAvD\\_B.wE:G:s](https://www.audible.de/ep/hoerbuecher-testen?gclid=CjwKCAjw47eFBhA9EiwAy8kzNPWPj-0WZJUICKSOLL2q3-kOVmxitgNsdJHfudz2IuoSbmdMREKx2EhoCTZ8QAvD_BwE&source_code=GAWFAPSH021815906U&ipRedirectOverride=true&ef_id=CjwKCAjw47eFBhA9EiwAy8kzNPWPj-0WZJUICKSOLL2q3-kOVmxitgNsdJHfudz2IuoSbmdMREKx2E-hoCTZ8QAvD_B.wE:G:s), zuletzt aufgerufen am 22.05.2021.

AWS: Cloud Computing mit AWS, in: AWS, ohne Datum, verfügbar unter [https://aws.amazon.com/de/what-is-aws/?nc1=f\\_cc](https://aws.amazon.com/de/what-is-aws/?nc1=f_cc), zuletzt aufgerufen am 27.05.2021.

Berghaus, Frederike/ Mekhalfia, Jonas: Amazon als Preiskontrolleur – Zum Verhältnis von Marktmissbrauchskontrolle und Preisrecht, WuW 02/2021, S. 82.

Bieger, Thomas/ Reinhold, Stephan: Das wertbasierte Geschäftsmodell – ein aktualisierter Strukturansatz, in: Bieger Thomas, zu Knyphausen-Aufseß, Dodo/ Krys, Christian (Hrsg.): Innovative Geschäftsmodelle: Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis, Berlin: Springer, 2011.

Börsenblatt: Ein Drittel mehr Umsatz für Amazon in Deutschland, in: Börsenblatt, 04.02.2021, verfügbar unter <https://www.boersenblatt.net/news/ein-drittel-mehr-umsatz-fuer-amazon-deutschland-163619>, zuletzt aufgerufen am 21.05.2021.

Büchel, Jan/ Rusche, Christian: Status quo und Perspektiven von Video-on-Demand in Deutschland: Eine Bestandsaufnahme im Angesicht von Streaming Wars und Corona-Krise, in: IW-Report Institut der deutschen Wirtschaft, 30.06.2020, verfügbar unter [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Report/PDF/2020/IW-Report\\_2020\\_Streaming.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2020/IW-Report_2020_Streaming.pdf), zuletzt aufgerufen am 06.06.2021.

Bünthe, Oliver: Kartellrecht: MGM-Deal von Amazon gerät in die Kritik, in: Heise online, 27.05.2021, verfügbar unter <https://www.heise.de/news/Kartellrecht-MGM-Deal-von-Amazon-geraet-in-die-Kritik-6055461.html>, zuletzt aufgerufen am 06.08.2021.

Budzinski, Oliver: Aktuelle Herausforderungen der Wettbewerbspolitik durch Marktplätze im Internet, in: Technische Universität Ilmenau, 18.09.2016, verfügbar unter <https://www.walt.tu->

ilmenau.de/fileadmin/media/wth/Diskussionspapier\_Nr\_103.pdf, zuletzt aufgerufen am 03.05.2021.

Bundeskartellamt (2013): Amazon beseitigt die Verpflichtung zur Preisparität für Händler auf dem Amazon Marketplace, in: Bundeskartellamt/ Fallberichte, 9.12.2013, verfügbar unter [https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Entscheidung/DE/Fallberichte/Kartellverbot/2013/B6-46-12.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Entscheidung/DE/Fallberichte/Kartellverbot/2013/B6-46-12.pdf?__blob=publicationFile&v=2), zuletzt aufgerufen am 12.08.2021.

Bundeskartellamt 2018 (a): Wettbewerbsbeschränkungen im Internetvertrieb nach Coty und Asics – wie geht es weiter?, in: Bundeskartellamt: Schriftenreihe „Wettbewerb und Verbraucherschutz in der digitalen Wirtschaft“, 02.10.2018, verfügbar unter [https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Schriftenreihe\\_Digitales/Schriftenreihe\\_Digitales\\_4.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Schriftenreihe_Digitales/Schriftenreihe_Digitales_4.pdf?__blob=publicationFile&v=2), zuletzt aufgerufen am 20.07.2021.

Bundeskartellamt 2018 (b): Einleitung eines Missbrauchsverfahrens gegen Amazon, in: Bundeskartellamt/ Pressemitteilung, 29.11.2018, verfügbar unter: [https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Pressemitteilungen/2018/29\\_11\\_2018\\_Verfahrenseinleitung\\_Amazon.pdf;jsessionid=136CA319B25871453416AD33CE76B469.1\\_cid371?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Pressemitteilungen/2018/29_11_2018_Verfahrenseinleitung_Amazon.pdf;jsessionid=136CA319B25871453416AD33CE76B469.1_cid371?__blob=publicationFile&v=2), zuletzt aufgerufen am 20.07.2021.

Bundeskartellamt 2021 (a): Internationale Zusammenarbeit, in: Bundeskartellamt/ Über uns, ohne Datum, verfügbar unter [https://www.bundeskartellamt.de/DE/UeberUns/Internationales/internationales\\_node.html](https://www.bundeskartellamt.de/DE/UeberUns/Internationales/internationales_node.html), zuletzt aufgerufen 01.08.2021.

Bundeskartellamt 2021 (b): Verfahren gegen Amazon nach neuen Vorschriften für Digitalkonzerne (§19a GWB), in: Bundeskartellamt/ Meldung, 18.05.2021, verfügbar unter [https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2021/18\\_05\\_2021\\_Amazon\\_19a.html%2019](https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2021/18_05_2021_Amazon_19a.html%2019), 01.08.2021.

Bundeskartellamt 2021 (c): Novelle des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen, in: Bundeskartellamt/ Meldungen, 19.01.2021, verfügbar unter [https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2021/19\\_01\\_2021\\_GWB-Novelle.html](https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2021/19_01_2021_GWB-Novelle.html), zuletzt aufgerufen am 18.06.2021.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (2021): Kreislaufwirtschaftsgesetz: Gesetz zur Förderung der Kreislaufwirtschaft und Sicherung der umweltverträglichen Bewirtschaftung von Abfällen, in: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit, 09.06.2021, verfügbar unter <https://www.bmu.de/gesetz/kreislaufwirtschaftsgesetz>, zuletzt aufgerufen am 30.07.2021.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (2020): Die Obhutspflicht im Kreislaufwirtschaftsgesetz, in: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit, 09.10.2020, verfügbar unter <https://www.bmu.de/themen/wasser--abfall-boden/abfallwirtschaft/abfallpolitik/kreislaufwirtschaft/die-obhutspflicht-im-kreislaufwirtschaftsgesetz>, zuletzt aufgerufen am 30.07.2021.

Buske, Nils: Amazon-Quartalszahlen – Aktueller Umsatz und Gewinn der Onlineplattform, in: Handelsblatt, 30.04.2021, verfügbar unter <https://www.handelsblatt.com/finanzen/maerkte/aktien/amazon-aktie-amazon-quartalszahlen-aktueller-umsatz-und-gewinn-der-onlineplattform/27117406.html?ticket=ST-1265104-bnX1JovKgbuENPIAcFiE-ap3>, zuletzt aufgerufen am 05.05.2021.



Canalys: Global Cloud Services Market Q2 2021, in: Canalys, 29.07.2021, verfügbar unter <https://www.canalys.com/newsroom/global-cloud-services-q2-2021>, zuletzt aufgerufen am 02.08.2021.

Clement, Reiner/ Schreiber, Dirk/ Bossauer, Paul/ Pakusch, Christina: Internet-Ökonomie: Grundlagen und Fallbeispiele der digitalen und vernetzten Wirtschaft, 4. Auflage, Berlin: Springer Gabler, 2019.

Closs, Wolfgang: Video-on-Demand in Europa: Eine Studie von NPA Conseil im Auftrag der Direction du développement des médias und der Europäischen Audiovisuellen Informationsstelle, Strasbourg, Frankreich: Europäische Audiovisuelle Informationsstelle, 2007.

Consumer Intelligence Research Partners: Amazon Prime reaches 85 million US members, in: CIRP, 06.07.2017, verfügbar unter <https://www.cirpllc.com/blog/2018/1/14/amazon-prime-reaches-85-million-us-members>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2021.

Deges, Frank: Grundlagen des E-Commerce: Strategien, Modelle, Instrumente, Wiesbaden: Springer Gabler, 2020.

Dörner, Astrid/ Jahn, Thomas/ Kort, Katharina/ Ludowig, Kirsten/ Rickens, Christian: Jeff Bezos. Der größte Unternehmer unserer Zeit und was nach seinem Abgang aus Amazon wird, in: Handelsblatt, Wochenende 2./3./4. Juli 2021, Nr. 125.

Dreher, Meinrad/ Kulka, Michael: Wettbewerbs- und Kartellrecht: Eine systematische Darstellung des deutschen und europäischen Rechts, 11. Auflage, Heidelberg: C.F. Müller, 2021.

Europäische Kommission: Kartellrecht: Kommission richtet Mitteilung der Beschwerdepunkte an Amazon wegen Nutzung nichtöffentlicher Daten unabhängiger Verkäufer und leitet zweite Untersuchung der E-Commerce-Geschäftspraxis des Unternehmens ein, in: Europäische Kommission/ Pressemitteilung, 10.11.2020, verfügbar unter: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip\\_20\\_2077](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip_20_2077), zuletzt aufgerufen am 02.08.2021.

Fost, Markus: Was würde Amazon tun?: Und was Unternehmen von Amazon lernen können, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2021.

Frankfurter Allgemeine: Wettbewerbsverfahren gegen Amazon und Apple: Bundeskartellamt untersucht die Sperrung von Dritthändlern, in: Frankfurter Allgemeine, 29.10.2020, verfügbar unter <https://zeitung.faz.net/faz/wirtschaft/2020-10-29/ef027e827f11b237b9b0ddcadfa144bc/?GEPC=s5>, zuletzt aufgerufen am 02.08.2021.

Friedrich, Sebastian/ Jolmes, Johannes/ Knuth, Hannah: Hier schmeißt Amazon neue Ware in den Müll, in: Zeit Online, 20.05.2021, verfügbar unter <https://www.zeit.de/2021/21/amazon-online-handel-retoure-muell-umwelt-gesetz>, zuletzt aufgerufen am 05.08.21.

Fritz, Wolfgang: Internet-Marketing und Electronic Commerce: Grundlagen, Rahmenbedingungen, Instrumente; mit Praxisbeispielen, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2004.

Froböse, Michael/ Thurm, Manuela: Marketing, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2016.

Fröhlich, Christiane: Amazons Seller- und Vendor-Programm: Die Vor- und Nachteile, in: Internet World, 08.11.2017, verfügbar unter <https://www.internetworld.de/plattformen/amazon/amazons-seller-vendor-programm-nachteile-1429889.html>, zuletzt aufgerufen am 22.05.2021.

Fuchs, Jochen: Amazon kauft Whole Foods: Die Geschichte hinter dem Deal und die Zukunft der Supermarkt-Kette, in: t3n, 20.06.2017, verfügbar unter <https://t3n.de/news/amazon-whole-foods-831834/>, zuletzt aufgerufen am 06.06.2021.

Gläß, Rainer/ Leukert, Bernd (Hrsg.): Handel 4.0: Die Digitalisierung des Handels, Berlin/Heidelberg: Springer Gabler, 2017.

Goldbrecher, Flemming: Betriebsratschef von Amazon Leipzig: „Streikende werden häufiger gekündigt“, in: Hannoversche Allgemeine, 14.05.2019, verfügbar unter: <https://www.haz.de/Nachrichten/Wirtschaft/Deutschland-Welt/Betriebsratschef-von-Amazon-Leipzig-spricht-ueber-sechs-Jahre-Streik-bei-Amazon>, zuletzt aufgerufen am 01.08.2021.

Goldmedia: Aufbruch im Streamingmarkt: Größte Veränderungswelle im SVoD-Markt seit dem Start von Netflix und Amazon Prime Video, in: Goldmedia, 30.10.2019, verfügbar unter <https://www.goldmedia.com/aktuelles/info/article/aufbruch-im-streamingmarkt/>, zuletzt aufgerufen am 07.06.2021.

Green, Dennis: Prime members spend way more on Amazon than other customers – and the difference is growing, in: Insider, 21.10.2018, verfügbar unter <https://www.businessinsider.com/amazon-prime-customers-spend-more-than-others-2018-10?r=DE&IR=T>, zuletzt aufgerufen am 29.05.21.

Hamelmann/ Haucap: Wettbewerb und Kartellrecht auf Online-Plattformmärkten, ORDO 2016, Bd. 67, S. 269.

Haucap, Justus/ Cassel, Susanne: Wettbewerb mit Internetgiganten sichern, in: ECONWATCH, 29.01.2020, verfügbar unter [http://www.econwatch.org/pdf/statements/ECONWATCH-Policy%20Brief%20Internetgiganten\\_29012020.pdf](http://www.econwatch.org/pdf/statements/ECONWATCH-Policy%20Brief%20Internetgiganten_29012020.pdf), zuletzt aufgerufen am 01.05.2021.

Heinemann, Gerrit: Der neue Online-Handel: Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce, 12. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2021.

Hielscher, Henryk: Der Fressfeind ist zahmer als gedacht, in: WirtschaftsWoche, 17.10.2018, verfügbar unter <https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/amazon-fresh-der-fressfeind-ist-zahmer-als-gedacht/23191964.html>, zuletzt aufgerufen am 01.06.2021.

Hielscher, Henryk: Der Onlineangriff auf Deutschlands Supermärkte beginnt, in: WirtschaftsWoche, 21.11.2020, verfügbar unter <https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/picnic-rohlink-amazon-fresh-der-onlineangriff-auf-deutschlands-supermaerkte-beginnt/26641928.html>, zuletzt aufgerufen am 01.06.2021.

Hoffer, Raoul/ Lehr, Leo Alexander: Onlineplattformen und Big Data auf den Prüfstand - Gemeinsame Betrachtung der Fälle Amazon, Google und Facebook, NZKart 2019, 10.

Hoffmeister, Stefan: Amazon Geschäftsmodell und Lerneffekte für den Handel, in: Geistreich78, 27.10.2014, verfügbar unter <https://geistreich78.info/ecommerce/amazon-geschaeftsmodell-und-lerneffekte-fuer-den-handel>, zuletzt aufgerufen am 15.05.2021.

Holm-Hadulla, Moritz/ Bug, Hannah/ Winkelmann, Kristina: Digital Markets Act und Digital Services Act: Die Europäische Kommission stellt zwei Verordnungsentwürfe zur Reform der Digital- und Wettbewerbsregeln vor, in: Gleiss Lutz, 23.12.2020, verfügbar unter [https://www.gleisslutz.com/de/aktuelles/know-how/Digital\\_Markets\\_Act\\_und\\_Digital\\_Services\\_Act.html](https://www.gleisslutz.com/de/aktuelles/know-how/Digital_Markets_Act_und_Digital_Services_Act.html), zuletzt aufgerufen am 04.07.2021.

Hoppe, Karsten/ Kollmer, Holger: Strategie und Geschäftsmodell, 2001. In: Meinhardt, Yves: Veränderung von Geschäftsmodellen in dynamischen Industrien: Fallstudien aus der Biotech-, Pharmaindustrie und bei Business-to-consumer-Portalen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2002.

Höppner, Thomas/ Grabenschroer, Jan Felix: Marktabgrenzung bei mehrseitigen Märkten am Beispiel der Internetsuche, NZKart 2015, 162.

Hufelschulte, Michael: Amazon.de eröffnet offiziell seine Homepage, in: COMPUTERWOCHE, 15.10.1995, verfügbar unter <https://www.computerwoche.de/a/amazon-de-eroeffnet-offiziell-seine-homepage,504523>, zuletzt aufgerufen am 19.05.2021.

Inside Amazon Videos: The Virtuous cycle, in: Youtube, 20.04.2018, verfügbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=3kM2hFNZAio&t=147s>, zuletzt aufgerufen am 31.05.2021.

Johnson, Mark/ Christensen, Clayton/ Kagermann, Henning: Reinventing Your Business Model, Harvard Business Review, Dezember 2008, S. 60.

Jonas, Michael: Luxemburg: Was sind die Eigenschaften einer Sarl?, in: Steuba, ohne Datum, verfügbar unter: <https://www.steuba.de/luxemburg/sarl-societe-a-responsabilite-limitee/#Haftung>, zuletzt aufgerufen am 15.05.2021.

Käseberg, Thorsten: Der Referentenentwurf zu einem GWB-Digitalisierungsgesetz, NZKart 2019, 569.

Kollmann, Tobias/ Hensellek, Simon: Die Basisarchitektur digitaler Geschäftsmodelle, in: Gläß, Rainer/ Leukert, Bernd (Hrsg.): Handel 4.0: Die Digitalisierung des Handels, Berlin/Heidelberg: Springer Gabler, 2017.

Kollmann, Tobias: E-Business: Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Digitalen Wirtschaft, 7. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2019.

Lettl, Tobias: Kartellrecht, 5. Auflage, München: C.H. Beck, 2021.

Lindgardt, Zhenya/ Reeves, Martin/ Stalk, Georg/ Deimler, Michael S.: Business model innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game, Boston: The Boston Consulting Group, Dezember 2009.

Lindner, Roland: Warum Amazon jetzt MGM kauft, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 26.05.2021, verfügbar unter <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/amazon-kauft-mgm-fuer-mehr-als-acht-milliarden-dollar-17359556.html>, zuletzt aufgerufen am 04.06.2021.

Mahmoudi, Nathalie: Wettbewerbsrecht, Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag, 2020.

Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred/ Eisenbeiß, Maik: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente - Praxisbeispiele, 13. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2019.

Meinhardt, Yves: Veränderung von Geschäftsmodellen in dynamischen Industrien: Fallstudien aus der Biotech-/Pharmaindustrie und bei Business-to-Consumer-Portalen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2002.

Osterwalder, Alexander/ Pigneur, Yves: Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Hoboken: Wiley, 2010.

Petereit, Dieter: Trotz Rekordumsatz keine Steuern: Warum Kritik an Amazon zu kurz greift, in: t3n, 05.05.2021, verfügbar unter <https://t3n.de/news/amazon-trotz-rekordumsatz-keine-steuern-1376933/>, zuletzt aufgerufen am 02.08.2021.

Pflaum, Alexander/ Schulz, Esther: Auf dem Weg zum digitalen Geschäftsmodell: „Tour de Force“ von der Vision des digitalisierten Unternehmens zum disruptiven Potenzial digitaler Plattformen, in: Meinert, Stefan/ Pflaum, Alexander (Hrsg.): Digitale Geschäftsmodelle – Band 1, Wiesbaden: Springer Vieweg, 2019.

Plewinski, Tina: Amazon stellt Lieferdienst „Amazon Pantry“ ein, in: Amazon Watchblog, 28.05.2020, verfügbar unter: <https://www.amazon-watchblog.de/prime/2174-amazon-stellt-lieferdienst-pantry-ein.html>, zuletzt aufgerufen am 12.05.2021.

Pohlgeers, Michael: Top-10 in Deutschland: Amazon macht so viel Umsatz wie seine neun größten Verfolger zusammen, in: Onlinehändler News, 22.09.2020, verfügbar unter <https://www.onlinehaendler-news.de/e-commerce-trends/digitale-wirtschaft/133665-top-10-online-haendler-deutschland-amazon-facebook-heidelpay-unzer>, zuletzt aufgerufen am 21.05.2021.

Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistung erreichen und behaupten, Frankfurt am Main: Campus Frankfurt/ New York, 2010.

Püschel, Steffen: E-Business Modelle: Darstellung und Vergleich von Analysestrukturen, Frankfurt am Main: Peter Lang, 2008.

Rainsberger, Livia: Wie die Pandemie das Kaufverhalten nachhaltig verändert, in: Springer-Professional, 23.11.2020, verfügbar unter <https://www.springerprofessional.de/corona-krise/vertriebsstrategie/wie-die-pandemie-kundenbeduerfnisse-und-kaufverhalten-nachhaltig/18606742>, zuletzt aufgerufen am 05.05.2021.

Redaktion Beck-aktuell: EU-Kommissionsbeschluss gekippt: Amazon muss in Luxemburg keine Steuern nachzahlen, becklink 2019774, 2021.

Redaktion MMR-Aktuell: Amazon im Visier der Wettbewerbsbehörden, MMR-Aktuell 2020, 434025.

Redaktion MMR-Aktuell: EuG: Doch keine Steuerrückzahlung von Amazon in Luxemburg, MMR-Aktuell 2021, 439466.

Schallmo, Daniel: Geschäftsmodell-Innovation: Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle, Wiesbaden: Springer Gabler, 2013.

Schmitz, Uwe: Grundkurs Electronic Business: Grundlagen, IT-Instrumente und Spezialgebiete, Wiesbaden: Springer Vieweg, 2021.

Schubert, Tobias: Self-inflicted knockout 2.0 – Unwirksamkeit von § 19a GWB mangels Notifizierung?, NZKart 2021, 338.

Spinnler, Thomas: Milliardendeal für die NFL, in: Tagesschau, 19.03.2021, verfügbar unter <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/amazon-nfl-uebertragungsrechte-milliardendeal-101.html>, zuletzt aufgerufen am 06.06.2021.

Statista 2020 (a): B2C-E-Commerce: Ranking der Top 100 B2C-Onlineshops für physische Güter nach E-Commerce-Umsatz in Deutschland im Jahr 2019, in: Statista, September 2020, verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/170530/umfrage/umsatz-der-groessten-online-shops-in-deutschland/>, zuletzt aufgerufen am 21.05.2021.

Statista 2020 (b): Bei welchen dieser Online-Shops haben Sie in den letzten 12 Monaten etwas gekauft?, in: Statista, 2020, verfügbar unter <https://de.statista.com/prognosen/999775/deutschland-beliebteste-online-shops#statisticContainer>, zuletzt aufgerufen am 22.05.2021.

Statista: Gewinn bzw. Verlust von Amazon weltweit vom 1. Quartal 2009 bis zum 1. Quartal 2021, in: Statista, April 2021, verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/204386/umfrage/gewinn-von-amazon-quartalszahlen/>, zuletzt aufgerufen am 04.07.2021.

Steinmetz, Nicole: Sharing Economy - Modelle und Empfehlungen für ein verändertes Konsumverhalten, in: Heinemann, Gerrit/ Gehrckens, Mathias/ Täuber, Thomas (Hrsg.): Handel mit Mehrwert: Digitalisierung von Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen, Wiesbaden: Springer Gabler, 2019.

Stone, Brad: Amazon unaufhaltsam: Wie Jeff Bezos das mächtigste Unternehmen der Welt erschafft, München: Ariston, 2021.

Stone, Brad: Der Allesverkäufer: Jeff Bezos und das Imperium Amazon, Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH, 2019.

Stummeyer, Christian: Amazons Masterplan, in: Stummeyer, Christian/ Köbler, Benno (Hrsg.): Amazon für Entscheider: Strategieentwicklung, Implementierung und Fallstudien für Hersteller und Händler, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2020.

Tagesschau: Amazon entgeht womöglich globalem Steuerdeal, in: Tagesschau.de, 16.07.2021, verfügbar unter: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/amazon-mindeststeuer-janet-yellen-101.html>, zuletzt aufgerufen am 20.07.2021.

Timmers, Paul: Business Models for electronic Markets, Electronic Markets 1998, Vol. 8 No. 2.

Tribess, Alexander: P2B-Verordnung zur Förderung von Fairness und Transparenz von Online-Diensten, GWR 2020, 233.

Volmar, Maximilian: Digitale Marktmacht, in: Bien, Florian/ Schwalbe, Ulrich/ Schweitzer, Heike: Wirtschaftsrecht und Wirtschaftspolitik, Band 301, Baden-Baden: Nomos, 2019.

Wirtz, Bernd W. 2021 (a): Digital Business and Electronic Commerce. Strategy, Business Models and Technology. Cham, Schweiz: Springer Texte in Business and Economics, 2021.

Wirtz, Bernd W. 2021 (b): Business Model Management: Design - Instrumente - Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen, 5. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2021.

Wirtz, Bernd W.: Electronic Business, 6. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2018.

Wulff, Ole: Ein zweites Leben für Retouren, in: Der Amazon Blog, 28.07.2021, verfügbar unter <https://blog.aboutamazon.de/nachhaltigkeit/ein-zweites-lebenf%C3%BCr-retouren>, zuletzt aufgerufen am 05.08.2021.

Wunder, Thomas: Geschäftsmodelle: Die Erfolgslogik des Geschäfts verstehen und gestalten, Zfo, 05/ 2013, 354.

## **7 AUTORENINFORMATION**

---

**Lena Fischer, LL.B.** ist Absolventin des Bachelorstudienganges Wirtschaftsrecht an der Hochschule Konstanz.

**Dr. Thomas Zerres** ist Professor für Zivil- und Wirtschaftsrecht an der Hochschule Konstanz. Vor seinem Ruf an die Hochschule Konstanz lehrte Prof. Dr. Thomas Zerres 15 Jahre an der Hochschule Erfurt, nachdem er mehrere Jahre als Rechtsanwalt und als Bundesgeschäftsführer eines großen Wirtschaftsverbandes der Dienstleistungsbranche tätig war. Seine Lehr- und Forschungsschwerpunkte sind das Marketingrecht sowie das Europäische Privatrecht.

**Dr. Christopher Zerres** ist Professor für Marketing an der Hochschule Offenburg. Seine Schwerpunkte in Lehre und Forschung sind das Online-Marketing und das Marketing-Controlling. Christopher Zerres ist Autor zahlreicher Publikationen zu den Bereichen Management und Marketing.