

DIAGONAL

Zum Thema: Vision

Zeitschrift der Universität Siegen

Diagonal. Zeitschrift der Universität Siegen

Redaktion

Diagonal. Zeitschrift der Universität Siegen, Ansprechpartner: Univ.-Prof. Dr. Volker Stein
c/o Universität Siegen, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und
Organisation, Unteres Schloß 3, D-57072 Siegen
E-Mail: volker.stein@uni-siegen.de Internet: <http://www.pmg.uni-siegen.de>

Verantw. i. S. des niedersächs. Pressegesetzes: Univ.-Prof. Dr. Gero Hoch, Univ.-Prof. Dr.-Ing. Hildegard
Schröteler-von Brandt, Univ.-Prof. Dr. Angela Schwarz, Univ.-Prof. Dr. Volker Stein

Bezugsbedingungen

Erscheinungsweise: einmal jährlich

Abo print: Jahrgang € 8 [D] / € 9 [A]; e-only: Jahrgang Institutionenpreis ab € 36 [D] / € 37,10 [A]

Einzelheft: € 15 [D] / € 16 [A]; E-Heft: € 11,99

Erhältlich in Ihrer Buchhandlung oder bei Brockhaus Commission, Kreidlerstr. 9, D-70806 Kornwestheim,
Tel.: 0049 07154/1327-0, Fax: -13, v-r@brocom.de

Ein Abonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn die Kündigung nicht zum 1. Oktober
erfolgt ist.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<https://dnb.de> abrufbar.

Leider war es nicht in allen Fällen möglich, die Inhaberinnen und Inhaber der Bildrechte zu ermitteln.
Wir bitten deshalb gegebenenfalls um Mitteilung. Die Herausgeberinnen und Herausgeber sind bereit,
berechtigte Ansprüche abzugelten.

© 2020, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen
Tel.: 0049 551 5084-308, Fax: -333, www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com, info-unipress@v-r.de
Alle Rechte vorbehalten. Die in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen
schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Birkstraße 10, D-25917 Leck
Printed in the EU.

ISSN 0938-7161

ISBN 978-3-8471-1229-7

ISBN 978-3-8470-1229-0 (E-Book)

ISBN 978-3-7370-1229-4 (E-Library)



unipress

DIAGONAL
Zeitschrift der Universität Siegen

Jahrgang 2020

Herausgegeben vom Rektor der Universität Siegen

Gero Hoch / Hildegard Schröteler-von Brandt /
Angela Schwarz / Volker Stein (Hg.)

Vision

Mit 51 Abbildungen

V&R unipress

Inhalt

Gero Hoch / Hildegard Schröteler-von Brandt / Angela Schwarz / Volker Stein Vom Traum zur Brücke in die Zukunft: Editorial »Vision«	7
Petra Lohmann Das »Gesicht« als Konstituens des Bewusstseins. Fichte im Spiegel der Kritik Schopenhauers	13
Jürgen Nielsen-Sikora Geschichte als Vision. Zur Wiederentdeckung des Menschen im geschichtsphilosophischen Werk von Walter Benjamin	31
Jörg M. Wills Mathematik und Vision: Von Kepler über Gauß bis zur Wurstkatastrophe	49
Hildegard Schröteler-von Brandt Die sozialutopischen Stadtmodelle des 19. Jahrhunderts – zwischen Vision und Wirklichkeit	57
Angela Schwarz Traumstädte von morgen: Visionen von der Stadt der Zukunft in den USA zwischen 1880 und 1930	77
Tanja Kilzer Ein symbolträchtiger Ausstellungsbau für technische Visionen – Das Ford Building auf der California Pacific International Exposition 1935/36 und das Wandgemälde »March of Transportation« des Künstlers Juan Larrinaga in seinem Innenraum	99

Eva von Engelberg-Dočkal Visionen simultaner Geschichten: Historisierende Stadtinseln	125
Arnd Wiedemann / Jan-Philipp Dielmann Die Route wird berechnet – Mit welchen Visionen Google, Amazon, Facebook und Apple unsere Gegenwart und Zukunft formen	139
Anna Feldhaus / Nicolas Mues / Tobias M. Scholz / Carolin Uebach / Lisa Völkel Der Kampf der Visionen zwischen Unternehmen – Implikationen für das strategische Management	161
Michael Knop / Henrik Freude / Marius Mueller / Regina Gassert / Sebastian Weber / Caroline Rensing / Charles Christian Adarkwah / Bjoern Niehaves Die Vision digitalisierter Gesundheit – eine sensorische Revolution	179
Markus Kötter Status quo und Veränderungsbedarfe in der Englischlehrerbildung und guter Englischunterricht	205
Markus Schaal Raum für eine eigenständige Kindheit in der Stadt? Zukunftsvisionen für eine unabhängige Mobilität von Kindern	223
Yasemin Niephaus / Jan David Hesmer / Mira Hölzemann / Constantin Senst Soziale Arbeit: Visionen für eine solidarische Gesellschaft	245
Gustav Bergmann Eine Reise nach Gustonien. Eutopische Visionen einer mitweltgerechten Transformation	263
Niko Paech Aus der Pandemie lernen: Zukunftsbeständigkeit durch Selbstbegrenzung	291

Die Route wird berechnet – Mit welchen Visionen Google, Amazon, Facebook und Apple unsere Gegenwart und Zukunft formen

1. Einleitung

Google, Amazon, Facebook, Apple – kurz: GAFA. Vier Unternehmen, die wesentliche Teile der weltweiten, digitalen Infrastrukturen kontrollieren und mit ihren Produkten und Dienstleistungen tief in das tägliche Leben von Milliarden Menschen eindringen (Monopolkommission 2015, S. 31). Sie kontrollieren, wie wir online kommunizieren, was wir sehen, teilen und einkaufen. War das der Plan der Gründer, als sie mit ihren Unternehmen, teilweise vor gerade einmal 16 Jahren, in Garagen und WG-Zimmern den Geschäftsbetrieb aufnahmen? Welche Vorstellungen haben die jetzigen CEOs der Milliardenkonzerne, die es geschafft haben, hunderttausende Mitarbeiter zu begeistern, mit ihnen an der Erfüllung ihren Visionen zu arbeiten? An diesem Punkt setzen wir an und wollen herausfinden, mit welchen Visionen die GAFA-Konzerne in kürzester Zeit die Gegenwart der Gesellschaft formten und welche Pläne sie für die Zukunft haben.

2. Vision im unternehmerischen Kontext

2.1 Die Unternehmensvision als Kompass des unternehmerischen Handelns

Jedes Unternehmen verfolgt Ziele. Dabei kann es sich um kurzfristige Ziele, zum Beispiel unterjährige finanzielle Größen wie Umsatz oder Gewinn, handeln, aber auch um langfristige. Um die zeitlich weiter entfernten Ziele zu erreichen, helfen Strategien, die, mit der gebotenen Weitsicht, die Richtung der unternehmerischen Tätigkeit im Wettbewerb lenken (Brătianu/Bălănescu 2008, S. 19–20).

* Univ.-Prof. Dr. Arnd Wiedemann, Universität Siegen, Fakultät III (Wirtschaftswissenschaften – Wirtschaftsinformatik – Wirtschaftsrecht), Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement. Jan-Philipp Dielmann, M.Sc., Universität Siegen, Fakultät III (Wirtschaftswissenschaften – Wirtschaftsinformatik – Wirtschaftsrecht), Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement.

Voraussetzung hierfür ist die Beantwortung der Frage, welchen zukünftigen Zustand das Unternehmen in seinem Wettbewerbsumfeld einnehmen soll – mit anderen Worten: eine Vision (El-Namaki 1992, S. 25).

Die wissenschaftlichen Meinungen darüber, wie die Vision im unternehmerischen Kontext definiert ist, was sie charakterisiert und welchen Wertbeitrag sie leistet, sind vielfältig (Kantabutra 2008, S. 129). In der Literatur zur »charismatischen Führung« wird zum Beispiel die Vision als ein Ideal beschrieben, das die gemeinsamen Werte, nach denen eine Organisation streben sollte, widerspiegelt – Werte, die durch eine charismatische Führungsperson vorgelebt werden (Shamir et al. 1993, S. 583) und die Mitarbeiter begeistern, auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten (Kantabutra 2008, S. 129). Eine weitere Definition beschreibt die Vision als ein ideales und einzigartiges Zukunftsbild des Gemeinwohls (Kouzes/Posner 2012, S. 104).

Zu den Gemeinsamkeiten der Definitionen zählt, dass es bei einer Vision immer um eine wünschenswerte Zukunft geht. Sie ist notwendig für den Führungsprozess, um andere dazu zu bringen, auf ein gemeinsames Ziel hin zu arbeiten. Sie dient zur Orientierung für die Mitarbeiter und ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensplanung (Kantabutra 2008, S. 130). Aus den verschiedenen Forschungsperspektiven lassen sich die folgenden Attribute für eine »gute« Vision extrahieren: Kürze, Klarheit, Zukunftsorientierung, Stabilität, Herausforderung, Abstraktheit, Begehrlichkeit und die Fähigkeit zur Inspiration (Kantabutra 2008, S. 131).

Kommuniziert und ausgedrückt wird die Vision in einer einfachen und prägnanten Visionserklärung (englisch: *vision statement*). Durch ihre motivierende und zielformende Natur ist die Visionserklärung ein hilfreiches Werkzeug, um die Prioritäten innerhalb eines Unternehmens auf lange Sicht ergebnisorientiert auszurichten (Bowen 2018, S. 3). Neben den festgelegten Zielen hat die Vision auch besonderen Einfluss auf die Unternehmenskultur, da ihr die ethischen Kernwerte einer Organisation zugrunde liegen und diese durch die Visionserklärung nachhaltig zum Ausdruck gebracht werden können (Bowen 2018, S. 1–2). So zählt eine klar formulierte Unternehmensvision ein auf das Wachstum, die finanzielle Leistung, die Sichtbarkeit und den Marktanteil eines Unternehmens (Chun/Davies 2001, S. 317).

Um die Visionen der GAFA-Konzerne für »unsere« Zukunft zu analysieren, folgen die weiteren Ausführungen der Definition von Kouzes/Posner (2012), die über die Zukunftsvorstellungen des Unternehmens hinausgeht und auch den gesellschaftlichen Aspekt mitberücksichtigt.

2.2 Der Weg zum Ziel: die Unternehmensmission

Während sich die Unternehmensvision der Frage widmet, wo und wofür ein Unternehmen in Zukunft stehen will, zeigt die Unternehmensmission den Weg auf, wie das Unternehmen dorthin gelangen will. Wie bei der Vision bestehen auch beim Begriff der Mission unterschiedliche Auffassungen in der wissenschaftlichen Literatur. Gemäß Collins und Porras (1991, S. 42) übersetzt die Mission die abstrakte Vision in greifbare Ziele, unter denen sich alle Anstrengungen eines Unternehmens vereinen lassen; sie soll die Beteiligten fordern, aber gleichzeitig auch erfüllbar sein. Eine alternative Ansicht bezeichnet die Mission im Unternehmenskontext als den grundlegenden Zweck des Unternehmens, den Grund für die Existenz (Salem Khalifa 2012, S. 242). Eine weitere Definition bezieht explizit die Stakeholder eines Unternehmens mit ein und sieht die Mission als allgemeinen Ausdruck des übergeordneten Zwecks, der im Idealfall mit den Werten und Erwartungen der wichtigsten Stakeholder übereinstimmt. Darüber hinaus setzt sich die Mission auch mit dem Tätigkeitsbereich und den Beschränkungen des Unternehmens auseinander (Cornelissen 2008, S. 24).

Analog zur Vision kann auch die Mission über ein Mission Statement kommuniziert werden. Während die Vision eher abstrakt gehalten ist, ist die Mission deutlich konkreter und spezifischer formuliert. Sie benennt die eigenen Wettbewerbsvorteile und richtet sich an den Werten und Erwartungen der Stakeholder aus (Brătianu/Bălănescu 2008, S. 21–22). Die Basis für den Inhalt eines Mission Statements bilden, wie schon bei der Vision, die ethischen Werte des Unternehmens (Bowen 2018, S. 7).

Damit das Mission Statement seinen Zweck erfüllt, muss es die Vision des Unternehmens widerspiegeln, die zentralen ethischen Unternehmenswerte berücksichtigen und durchführbar sein. Verständliche und prägnante Formulierungen stellen sicher, dass es die gewünschte Wirkung auf die Stakeholder ausübt (Brătianu/Bălănescu 2008, S. 22). In einem Leitbild lassen sich anschließend die Werte und Normen, die gelten sollen, explizit zum Ausdruck bringen. Häufig wird dabei auf die folgenden neun Kategorien eingegangen: Zielmärkte, Hauptprodukte/Dienstleistungen, wirtschaftlichen Ziele, technologischer Vorsprung, geographischer Wirkungsbereich, Unternehmensphilosophie sowie -identität, Reputation und Anliegen der Mitarbeiter (Bowen 2018, S. 5).

Mit Hilfe eines Mission Statements kann ein Unternehmen die Beziehung zu seinen Stakeholdern verbessern und deren Vertrauen in und Verständnis für Entscheidungen stärken (Bowen 2018, S. 7–8). Besonders die motivierende und vereinigende Wirkung auf die Mitarbeiter soll eine höhere Produktivität zur Folge haben (Anderson/Jamison 2015, S. 4–5). Daneben dient das Mission Statement als Basis für den unternehmerischen Strategieprozess (Pearce II/David 1987, S. 109).

Aufgrund des weiten Adressatenkreises hat auch die öffentliche Meinung einen Einfluss darauf, wie ethische Unternehmenswerte, auch als Basis für das Mission Statement, gesehen und von einem Unternehmen artikuliert werden (Anderson/Jamison 2015, S. 2). Dies darf aber nicht dazu führen, dass das Mission Statement primär durch die öffentliche Meinung beeinflusst wird: Vielmehr muss die Mission in einem analytischen Vorgehen an den Kernkompetenzen, Werten und Zielen des Unternehmens ausgerichtet werden (Bowen 2018, S. 6).

Wie schon beim Visionsbegriff, der in diesem Beitrag über das Selbstbild des Unternehmens hinausgeht, wird auch der Missionsbegriff Cornelissen (2008) folgend so gewählt, dass er über die reine Selbstreflexion des Unternehmens hinausgeht und die Gesellschaft, das heißt »uns«, als Stakeholder ebenfalls berücksichtigt.

2.3 Bildung einer Corporate Identity durch die Außenkommunikation von Vision und Mission

Neben der strategischen Basis und Orientierung, die Vision und Mission innerhalb eines Unternehmens bieten, eignen sie sich zugleich auch als wertvolles Instrument für den Aufbau und die Pflege der Unternehmensidentität (englisch: *corporate identity*) gegenüber den verschiedenen Anspruchs- und Interessengruppen (englisch: *stakeholder*). Die Corporate Identity hilft, das Unternehmen von anderen Unternehmen abzugrenzen, indem es die Werte und den (Kern-) Charakter betont und dadurch Individualität und Identität generiert (Ingenhoff/Fuhrer 2010, S. 84–85). Die Bedeutung einer klar definierten Unternehmensidentität wird immer wichtiger, denn der Fokus der Kunden verschiebt sich zunehmend von Produkten hin zur Marke und ihrem Image. Die Corporate Identity stellt damit einen immateriellen Vermögensgegenstand für ein Unternehmen dar (Miao 2019, S. 2).

Die inhaltlichen und konzeptionellen Überschneidungen von Vision, Mission und Corporate Identity legen ihre Kombination nahe, um Synergieeffekte zu generieren und eine kohärente Selbst- und Fremdwahrnehmung des Unternehmens zu erreichen. Ein ganzheitlicher Ansatz, in dem das Vision Statement und das Mission Statement in die Corporate Identity einfließen, erhöht die Wahrscheinlichkeit, den gewünschten (positiven) Eindruck bei den Stakeholdern zu hinterlassen (Spear 2017, S. 172).

Um das Unternehmensbild wirksam nach außen zu kommunizieren, gilt es, den Inhalt sorgsam auf die Adressaten abzustimmen. Um alle Stakeholdergruppen zu berücksichtigen, müssen eine inhaltliche Balance zwischen interner und externer Perspektive gefunden und die relevanten Faktoren und Vorteile für die jeweiligen Interessengruppen herausgearbeitet werden. Zu diesem Zweck

werden zuerst die Schlüssel-Stakeholder identifiziert. Die Mitarbeiter und Kunden gehören immer dazu (Spear 2017, S. 172). Als Kommunikationskanal für die Corporate Identity kann insbesondere die Website eines Unternehmens genutzt werden (Ingenhoff/Fuhrer 2010, S. 84). Daneben bietet in den USA das 10-K-Formular für Jahresabschlüsse und hier speziell die Kategorie »Item 1 – Business« einen geeigneten Ausgangspunkt, um einen Überblick über das berichtende Unternehmen zu erhalten (U.S. Securities and Exchange Commission 2011). Die Analyse der Veränderungen der Visionen und Missionen der GAFA-Konzerne im Zeitverlauf basiert in diesem Beitrag auf den 10-K-Jahresabschlüssen.

3. GAFA – Vier große Brüder in Zeiten der Internetökonomie

3.1 The Winner Takes It (Almost) All – Marktkonzentration in der Internetökonomie

Der Marktplatz »Internet« stellt Unternehmen seit Jahren in vielen Bereichen vor große Herausforderungen. Veränderungen von Kostenstrukturen, neue Geschäftsmodelle und schnellere Innovationszyklen verändern in immer kürzeren Abständen das Feld, auf dem die Marktteilnehmer agieren (Gawer/Cusumano 2014, S. 421). Um in dieser Wettbewerbsumgebung nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen nicht nur innovativ und kundenorientiert sein, sondern sie müssen auch die Mechanismen des neuen Marktes zu ihren Gunsten einsetzen, um nicht abgehängt zu werden (Haucap/Heimeshoff 2014, S. 60).

Die GAFA-Konzerne setzen stark auf die Konzentrationsbewegung in der Plattformökonomie. Diese wird von fünf Faktoren getrieben: Netzwerkeffekte, Skaleneffekte, Beschränkung der Nutzung, Plattformdifferenzierung sowie die Möglichkeit zum Multihoming und damit verbundene Lock-In-Effekte (Evans/Schmalensee 2008, S. 679).

Die Netzwerkeffekte lassen sich in direkte und indirekte Effekte unterteilen (Kuchinke/Vidal 2016, S. 582). Direkte Netzwerkeffekte stehen in unmittelbarem Bezug zur Größe des Netzwerks und beschreiben den steigenden Nutzen eines Kunden aus der Bereitstellung eines Dienstes in Abhängigkeit von der Gesamtzahl der Nutzer: Je mehr Personen ein Telefon besitzen, desto größer ist der Nutzen eines Telefons. Der Netzwerkeffekt ist besonders im Bereich der sozialen Netzwerke von hoher Bedeutung (Monopolkommission 2015, S. 33).

Indirekte Netzwerkeffekte treten bei zwei- beziehungsweise mehrseitigen Plattformen durch das Agieren unterschiedlicher Nutzergruppen, beispielsweise Käufer und Verkäufer auf der Handelsplattform eBay, auf. Durch mehr Käufer steigt der Nutzen für andere Käufer nur mittelbar. Unmittelbar profitieren von

mehr Käufern zunächst die Verkäufer, da die Menge potenzieller Kunden zunimmt. Der mittelbare Effekt für die Käufer entsteht, wenn die größere Kundenzahl wiederum neue Verkäufer anlockt, sodass das Angebot steigt (Monopolkommission 2015, S. 33).

Skaleneffekte bezeichnen Größenvorteile, die Unternehmen ab einem gewissen Punkt des Wachstums erzielen. Digitale Geschäftsmodelle fußen oft auf vergleichsweise hohen Fixkosten für die Bereitstellung von Infrastrukturen, die weitestgehend unabhängig von der Nutzungsintensität sind. Die Erhöhung der Nutzerzahlen wirkt sich daher kaum auf die Kosten aus (Evans/Schmalensee 2008, S. 679). Plattformen profitieren darüber hinaus von internen Synergieeffekten und der Weiterverwertungsmöglichkeit bereits entwickelter digitaler Ressourcen wie auch selbst entwickelter Algorithmen (Gawer/Cusumano 2014, S. 419).

Während die oben genannten Mechanismen eine Marktkonzentration unter den Plattformen begünstigen, wirkt die Nutzungsbeschränkung dem entgegen. So kann, entweder aufgrund von Kapazitätsengpässen oder einer bewussten Segmentierung der Kundengruppe, die Größe einer Plattform klein gehalten werden. Denkbar ist zum Beispiel die Einschränkung von Platz für Werbeanzeigen innerhalb der Plattform, um die Nutzererfahrung nicht negativ zu beeinflussen (Monopolkommission 2015, S. 36–37).

Ein weiterer Faktor, der der Marktkonzentration entgegenwirken kann, ist die Plattfordifferenzierung. Ähnlich wie die selbst gewählte Nutzungsbeschränkung kann eine Plattform, angelehnt an die Nutzerinteressen, die Qualität und Breite ihres Angebotes so anpassen, dass es für die eigene Zielgruppe besonders attraktiv ist, wodurch Nutzer, die dieses Angebot nicht wahrnehmen möchten, andere Anbieter aufsuchen (Evans/Schmalensee 2008, S. 680).

Der letzte Faktor adressiert die Möglichkeit, mehrere ähnliche Plattformen simultan zu nutzen (»Multihoming«) oder den Wechsel einer Plattform zugunsten eines Konkurrenten mit hohen Kosten zu belegen (Monopolkommission 2015, S. 37–38). Diese Wechselkosten werden auch als Lock-in-Effekte bezeichnet und sind nicht nur rein monetärer Natur (Dolata 2015, S. 511). Alle Anbieter versuchen, ihre Plattformen so zu gestalten, dass die Nutzer auf allen Marktseiten dauerhaft und umfassend an sie gebunden werden. So sind Käufe aus Apples App Store nicht auf ein Smartphone mit Google Android-Betriebssystem übertragbar (und umgekehrt). Daneben stellt auch eine gänzlich unterschiedliche Benutzeroberfläche und eine komplizierte Migration von persönlichen Daten auf ein Gerät eines anderen Anbieters eine hohe Wechselhürde dar.

Unabhängig von den Besonderheiten des Marktplatzes »Internet« kommt den GAFK-Konzernen ihre hohe Finanzkraft zu Gute, die sie in die Lage versetzt, die eigenen technischen und logistischen Infrastrukturen zu stärken, hohe Investitionen in Forschung und Entwicklung zu tätigen und sich durch Beteiligungen

und Akquisitionen in neue Geschäftsfelder »einzukaufen«, um dadurch ihre Geschäftsmodelle laufend zu erweitern (Dolata 2015, S. 512–513).

3.2 GAFA – ihre Geschäftsmodelle und aktuelle Marktpositionen

Google, Amazon, Facebook und Apple haben sich durch Ausnutzung der plattformökonomischen Marktmechanismen in den vergangenen Jahren herausragende Stellungen in ihren Geschäftsbereichen erarbeitet. Auch wenn sie unterschiedliche Geschäftsmodelle verfolgen, lassen sich doch Gemeinsamkeiten erkennen, die ihnen diese Marktmacht ermöglichen. Sie agieren auf mindestens zweiseitigen Märkten in eigens entwickelten Ökosystemen, sind Innovations-treiber und nehmen in ihren Kernaktivitäten quasi-monopolistische Stellungen ein (Gómez-Uranga et al. 2016, S. 127).

Neben der Dominanz dieser vier Konzerne über wesentliche Angebote und Plattformen im Internet regeln sie als Betreiber von zentralen Infrastrukturen auch die Zugänge zum Netz, formen die Kommunikationsmöglichkeiten der Nutzer und prägen als große Arbeitgeber maßgeblich die Arbeitsbedingungen der Branche (Dolata/Schrape 2018, S. 101). Durch den hohen Innovationsdruck in ihren Branchen sind die GAFA-Konzerne gezwungen, ihre Geschäftsmodelle laufend zu verändern und zu erweitern (Gómez-Uranga et al. 2016, S. 128). Die folgende Betrachtung stellt somit nur eine Momentaufnahme dar.

Google bietet in seinem Kerngeschäft Unternehmen die Möglichkeit, online unterschiedliche Arten von Werbung zu platzieren. Dies kann innerhalb von Google-Produkten geschehen (Google Suche, Gmail oder Youtube) oder auf Drittanbieter-Websites, die mit Google kooperieren (Alphabet Inc. 2020, S. 6). Weitere Kernprodukte sind das Android-Betriebssystem (inkl. Google Wallet für den bargeldlosen Zahlungsverkehr) für Smartphones (damit verbunden der App Store Google Play Store), der Chrome Browser, der E-Mail-Dienst Gmail, der Cloudservice Google Drive, der Kartendienst Google Maps sowie die Musik- und Videoplattform Youtube. Alle Dienste zusammen werden monatlich von über einer Milliarde Menschen genutzt (Alphabet Inc. 2020, S. 5). Mit der cloudbasierten Videospieleplattform Google Stadia trat Google zudem Ende 2019 in den Gaming-Markt ein.

Durch die ständige Erweiterung der Produktpalette kann Google neben den Werbeeinnahmen weitere Erlöse generieren. Zu nennen sind die monatlichen Einnahmen aus den Abonnement-Diensten wie Google Cloud und Youtube, aber auch die Verkaufserlöse aus dem Google Play Store (Alphabet Inc. 2020, S. 28). Die geräteübergreifende Integration aller Dienste gepaart mit der Vormachtstellung im Internet in den Sektoren Suchmaschinen, mobile Betriebssysteme

und Plattformen für Content Creator kreiert starke Netzwerkeffekte und bildet den aktuellen, produktbezogenen Kern von Googles Stärke (Dolata 2015, S. 511).

Auch *Amazon* profitiert von Netzwerkeffekten. Auf seiner Internetseite bietet der Konzern ein geschlossenes Ökosystem aus zusammenhängenden Dienstleistungen an (Gómez-Uranga et al. 2016, S. 131). Kunden können auf der Plattform direkt bei Amazon oder bei Dritthändlern einkaufen, welche dafür eine Provision an Amazon zahlen. Darüber hinaus bietet Amazon, wie Google, einen Abonnement-Service, der neben kostenlosen und schnelleren Lieferungen unter anderem auch den Zugang zum unternehmenseigenen Musik- und Video-Streaming-Service bietet (Amazon.com Inc. 2020, S. 43).

Amazon bündelt ein breites Angebot an Leistungen komfortabel an einem einzigen Ort. Derzeit wird noch der Großteil der Einnahmen des Konzerns durch den Verkauf von Gütern und Services über die zentrale Handelsplattform generiert, aber das Geschäftsmodell entwickelt sich immer weiter. Mit Amazon Web Services wird das Erlösmodell um ein Cloud- & Server-Hosting-Angebot erweitert, das ein Umsatzwachstum von knapp 30 % im letzten Geschäftsjahr aufweist und zu den größten Anbietern in diesem Sektor zählt (Amazon.com Inc. 2020, S. 24). Daneben fasst Amazon mit Amazon Original Movies auch Fuß im Bereich der Film- und Serienproduktion, um den eigenen Streamingdienst nachhaltig erfolgreich zu platzieren (Gómez-Uranga et al. 2016, S. 135). Im Bereich Gaming positioniert sich Amazon durch die Akquisition von Twitch.tv als größte Streaming-Plattform im Bereich Videospiele. Im Mai 2020 veröffentlichte das eigens gegründete Entwicklungsstudio Amazon Games zudem sein erstes selbstentwickeltes Videospiel.

Neben der Erweiterung des Geschäftsmodells durch eigene Gründungen ist die Übernahme fremder Unternehmen ein weiteres Strategieelement, mit dem die GAFA-Konzerne ihre Leistungsportfolien erweitern. So kaufte *Facebook* unter anderem 2012 die Plattform »Instagram« für 1 Milliarde USD und 2014 den Messenger-Dienst »WhatsApp« für 19 Milliarden USD (Gómez-Uranga et al. 2016, S. 133). Facebook bietet seine Dienste für den privaten Endverbraucher kostenlos an. Erlöse werden nahezu ausschließlich über Werbung auf den unterschiedlichen Plattformen generiert. Facebooks Stärke ist die sowohl breite als auch tiefe Datenbasis, die durch die Nutzerprofile gewonnen wird. Dadurch ist ein sehr genaues Targeting möglich, nach dem Werbekunden ihre Anzeigen steuern (Facebook Inc. 2020, S. 7). Als Anbieter sozialer Netzwerke profitiert Facebook besonders von den Netzwerkeffekten, da sich die hohe Nutzerzahl positiv auf die Attraktivität der Angebote auswirkt.

Im Geschäftsmodell von *Apple* findet Werbung im Produktportfolio nicht statt. Der Konzern erwirtschaftet den Großteil seiner Umsätze über den Verkauf der eigenen Produkte, namentlich iPhone, Mac, iPad und Wearables/Accessoires (Apple Inc. 2019, S. 37). Diese Produkte dienen als Grundstein für ein ge-

schlossenes Ökosystem, in dem Apple diverse digitale Produkte und Dienstleistungen anbietet. So dient der App Store als zentraler Marktplatz für die Software der mobilen Endgeräte (iPhone und iPad). Analog dazu bietet der Mac-App Store ein, teilweise überschneidendes, Angebot für die PC-Produkte. Hinzu kommen Abonnements für Apple Music (Musikstreaming), Apple TV (Film- und Serienstreaming) und Apple Arcade (Videospiele). Darüber hinaus tritt Apple mit Apple Pay wie Google auch als Akteur im Bereich des bargeldlosen Zahlungsverkehrs auf (Apple Inc. 2019, S. 2). Dadurch, dass alle Dienste nur auf Apple-Geräten nutzbar sind, profitiert Apple in besonderem Maße von Lock-In-Effekten, im speziellen den Wechselkosten, die ein Nutzer hat, wenn er zu einem Wettbewerber mit Android Smartphone wechselt, da Käufe aus dem Apple App Store nicht übertragen werden können. Darüber hinaus ist auch die Übertragung von persönlichen Daten wie Fotos auf ein systemfremdes Gerät sehr umständlich (Gómez-Uranga et al. 2016, S. 131).

Dank der strategischen Nutzung internetökonomischer Mechanismen und dem schrittweisen Aufbau eigener, geschlossener Ökosysteme erschweren die GAFKA-Konzerne potenziellen Wettbewerbern das Erschließen von Marktanteilen, da diese nicht mehr nur mit einzelnen Dienstleistungen konkurrieren, sondern ebenfalls Plattformen und darauf abgestimmte Komplementärgüter anbieten müssen (Gómez-Uranga et al. 2016, S. 131). Diese hohen Markteintrittsbarrieren haben eine Konzentration der wichtigsten Internetdienste zur Folge. So verfügt der Alphabet-Konzern mit Google über einen Marktanteil von über 83 % im weltweiten Suchmaschinenmarkt (netmarketshare 2020) und ist damit mit weitem Vorsprung führend in seinem Kernmarkt. Diese Position bildet die Basis für die Dominanz im Bereich der Online-Werbung, die mit 134 Mrd. USD 83,9 % zum Gesamtumsatz von Google beträgt (Alphabet Inc. 2020, S. 29).

Facebook Inc. verzeichnet auf dem namensgebenden sozialen Netzwerk täglich 1,66 Mrd. aktive Personen. Monatlich nutzen sogar 2,5 Mrd. verschiedene Menschen das soziale Netzwerk (Facebook Inc. 2020, S. 44). Betrachtet man zusätzlich den akquirierten Messenger-Dienst WhatsApp und die ebenfalls zugekaufte Fotoplattform Instagram, nutzen täglich 2,26 Mrd., monatlich bis zu 2,89 Mrd. verschiedene Menschen einen der Dienste von Facebook (Facebook Inc. 2020, S. 49–50). Im Vergleich dazu kommen die Konkurrenten Snapchat, TikTok und Twitter zusammen nur auf 1,5 Mrd. monatliche aktive Nutzer (statista 2020a). Auf dieser breiten Nutzerbasis fußt mit 69,6 Mrd. USD nicht nur 98,5 % des Gesamtumsatzes von Facebook, sondern auch der zweitgrößte Marktanteil im Bereich der Online-Werbung (Facebook Inc. 2020, S. 86).

Amazon beherrscht den US-amerikanischen Heimatmarkt mit einem Marktanteil am Online-Handel von 37 % (Day/Soper 2019). In Deutschland sind die Wettbewerbshüter bereits aufmerksam geworden, denn der Marktanteil von Amazon am Online-Handel lag hierzulande 2018 bei circa 50 %, wodurch der

Konzern auch einen starken Einfluss auf den nicht-digitalen Einzelhandel hat (Heide et al. 2018).

Während die genannten drei Akteure über dominierende Marktstellungen verfügen, wirkt der Marktanteil von 27 % von Apples iOS bei den mobilen Betriebssystemen auf den ersten Blick wenig beeindruckend, denn neben dem Suchmaschinenmarkt setzt Google mit seinem Android-OS und einem Marktanteil von 72 % auch in diesem Sektor den Maßstab (statista 2020b). Betrachtet man jedoch den weltweiten Umsatz, der in den entsprechenden App Stores generiert wird, kann sich Apples App Store mit 25,5 Mrd. USD gegenüber Googles Play Store mit 14,2 Mrd. USD im ersten Halbjahr 2019 deutlich absetzen (Nelson 2019).

Die starken Marktpositionen schlagen sich auch in der Bewertung der Unternehmen an der Börse nieder. Amazon und Apple sind alleine schon mehr wert als alle 30 DAX-Unternehmen zusammen (Tab. 1).

	Google	Apple	Facebook	Amazon	DAX
Börsenwert in Mrd. EUR	818	1.250	597	1.090	990

Tab. 1: Börsenwerte der GAFA-Konzerne und des DAX, Stand 28.05.2020

Der Vergleich mit dem, am Börsenwert gemessen, aktuell wertvollsten deutschen DAX-Konzern SAP (Stand 28.05.2020) zeigt zudem auf, wie stark die GAFA-Konzerne, trotz ihres teilweise kurzen Bestehens, bereits gewachsen sind (Tab. 2).

	Gründungsjahr (Börsengang)	Mitarbeiter	Umsatz (in Mrd. USD)	Gewinn nach Steuern (in Mrd. USD)
Google	1998 (1998)	118.899	161,9	34,3
Apple	1976 (1980)	137.000	260,2	55,3
Facebook	2004 (2012)	44.942	70,7	18,5
Amazon	1994 (1997)	798.000	280,5	11,6
SAP	1972 (1988)	100.330	30,4	3,8

Tab. 2: Unternehmenskennzahlen der GAFA im Vergleich zu SAP (Geschäftsjahr 2019), entnommen aus den jeweiligen Jahresabschlüssen, Umsatz und Gewinn von SAP wurden mit dem Wechselkurs vom 31.12.2019 umgerechnet (SAP Investor Relations)

4. Visionen und Missionen der GAFA-Konzerne im Zeitverlauf

4.1 G – Von Haus aus unkonventionell

Zur Betrachtung der Veränderungen der Vision und Mission von Google wurden die Jahresabschlüsse der Geschäftsjahre 2004–2019 aus dem Archiv der amerikanischen Börsenaufsichtsbehörde betrachtet. Auf die Jahresabschlüsse der Jahre 1998–2003 bestand kein Zugriff. Dennoch lässt sich festhalten, dass die Google-Gründer Larry Page und Sergey Brin bereits von Beginn an eine Vision vor Augen hatten: »Google is not a conventional company. We do not intend to become one.« (Alphabet Inc. 2016, S. 1). Mit diesem Vision Statement wandten sich die beiden bereits 1998 in ihrem Founders' Letter an die Investoren.

Der Founders' Letter ist kein inhaltlicher Bestandteil des 10-K-Jahresabschlusses. Google ist sich seiner Wurzeln jedoch sehr bewusst und zitiert diese Passage in allen Jahresabschlüssen seit dem Geschäftsjahr 2015. In den Jahren 2004–2014 enthielt der Jahresabschluss kein Vision Statement. Grund für die Aufnahme des Zitats in eben diesem Jahr könnte Googles Umstrukturierung und Umfirmierung in »Alphabet« sein. Der Bezug auf das Statement der beiden Gründer erhält so die Identität des Unternehmens. Mit der neuen Konzernstruktur wurde außerdem die Vision erweitert. Von 2016 bis 2018 wurde neben der ursprünglichen Vision ein erweitertes Vision Statement verfasst: »Our vision is to remain a place of incredible creativity and innovation that uses our technical expertise to tackle big problems«.

Im Gegensatz zum Vision Statement hat Google in den Jahren 2004–2013 seine Mission klar formuliert: »Our mission is to organize the world's information and make it universally accessible and useful.« Die Maxime, einen freien und flächendeckenden Zugang zu Informationen zu ermöglichen, wurde in den Folgejahren immer wieder leicht angepasst. So wurde die explizite Formulierung »our mission is [...]« gestrichen und Googles Zielvorstellung zergliedert. 2014 stellte man, wie ein Jahr später bei der Vision, den Bezug zum ersten Shareholderletter des Unternehmens her: »[...] our goal is to ... develop services that significantly improve the lives of as many people as possible« (Google Inc. 2015, S. 1).

Googles weiterentwickelte Mission geht somit über das hinaus, was die vorangegangenen zehn Jahre für sich alleine stand. Der ursprüngliche Teil der Mission findet sich in den Jahren 2014 und 2015 unter dem Oberpunkt »Serving Our Users« im Jahresabschluss wieder: »Ultimately, we want you to have speedy, secure access to whatever you need, wherever you happen to be, and on whatever device you may be using at the time« (Alphabet Inc. 2016, S. 2). Und auch die verbleibenden fünf Milliarden Menschen, die zu diesem Zeitpunkt noch keinen Zugriff auf das Internet hatten, hat Google im Blick. Unter der Überschrift

»Bringing the Next 5 Billion Online« subsumiert der Konzern sein Ziel, das Internet für die ganze Welt bereitzustellen (Alphabet Inc. 2016, S. 2).

In den Jahresabschlüssen der Geschäftsjahre 2016–2018 kehrt Google zur expliziten Formulierung der Mission zurück: »Google’s mission to organize the world’s information and make it universally accessible and useful has always been our North Star, and our products have come a long way since the company was founded nearly two decades ago« (Alphabet Inc. 2019, S. 4). Durch diese Formulierung wird die Fokussierung auf das Kerngeschäft unterstrichen und gleichzeitig wird der Entwicklung des Unternehmens Rechnung getragen. Im Jahresabschluss des Geschäftsjahres 2019 wird die Konsistenz von Googles Mission seit der Gründung noch deutlicher: »Today, our mission to organize the world’s information and make it universally accessible and useful is as relevant as it was when we were founded in 1998«, überschrieben ist dieses Mission Statement mit »Access and technology for everyone« (Alphabet Inc. 2020, S. 5). Mit Blick auf die bereits gewonnenen Nutzer hält Google zudem Folgendes fest: »We have always been a company committed to building products that have the potential to improve the lives of millions of people« (Alphabet Inc. 2020, S. 5), was mit der breiten Produktpalette, die heute bei den Nutzern in den Alltag integriert ist, untermauert wird.

4.2 A – Den Kunden immer fest im Blick (?)

Die Analyse der Visions- und Missionskommunikation von Amazon beruht auf den Jahresabschlüssen der Geschäftsjahre 1997–2019, sodass eine Betrachtung ab dem Zeitpunkt des Börsengangs möglich ist. Enthält der Jahresabschluss 1997 noch keine Passage zur Unternehmensvision, werden die Formulierungen in den darauffolgenden Jahren bis heute regelmäßig, meist in Ein- beziehungsweise Zwei-Jahreszyklen, leicht überarbeitet. 1998 formulierte Amazon erstmals ein explizites Vision Statement: »The Company’s objective is to become the best place to buy, find and discover any product or service available online« (Amazon.com Inc. 1999, S. 1).

Wie schon die Google-Gründer, hatte auch Jeff Bezos vor über 20 Jahren eine klare Vision, welche Rolle sein Unternehmen zukünftig einnehmen soll. In den Folgejahren wurde dieses Statement sukzessive erweitert. Zunächst um ein klares Bekenntnis zur Kundenfokussierung: »Amazon.com seeks to be the world’s most customer-centric company where customers can find and discover anything they may want to buy online« (Amazon.com Inc. 2000, S. 1). Später kamen weitere strategische Komponenten wie die Produktpalette »We seek to offer Earth’s biggest selection ...« (Amazon.com Inc. 2003, S. 1) und die Preise hinzu: »... and

endeavor to offer customers the lowest possible prices« (Amazon.com Inc. 2005, S. 3).

Im Geschäftsjahr 2007 hat Amazon die Vision, das größte Produktportfolio der Welt zu bieten, nach eigener Aussage Wirklichkeit werden lassen: »We offer Earth's Biggest Selection and seek to be Earth's most customer-centric company for three primary customer sets: consumer customers, seller customers and developer customers« (Amazon.com Inc. 2008, S. 3). Zudem wurden aus strategischer Perspektive erstmals die Kundengruppen definiert, die erreicht werden sollen. 2010 zeigte man sich wieder defensiver: »We seek to be Earth's most customer-centric company for three primary customer sets: consumers, sellers, and enterprises« und hat die strategischen Kundengruppen neu geordnet (Amazon.com Inc. 2011, S. 3). Im Hinblick auf die Zukunftsvorstellung des eigenen Unternehmens als Teil der Vision könnte die Umformulierung dahingehend gedeutet werden, dass Amazon seine Ziele erweitert hat, um weiterhin einen intrinsischen Antrieb für Verbesserung und Veränderung zu haben, getreu dem Motto Stillstand bedeutet Rückschritt.

Auch in den Folgejahren scheint die Segmentierung der Kundengruppen Amazon zu beschäftigen. 2011 erweiterte man die Kundengruppen um »content creators« (Amazon.com Inc. 2012, S. 2), bevor 2013 auch die geographische Segmentierung Teil der Unternehmensvision wird: »... In each of our two geographic segments, we serve our primary customer sets, consisting of consumers, sellers, enterprises, and content creators« (Amazon.com Inc. 2014, S. 3). Seit 2014 zeigt man sich sehr konsistent. Die bis heute gültige Vision lautet »We seek to be Earth's most customer-centric company. We are guided by four principles: customer obsession rather than competitor focus, passion for invention, commitment to operational excellence, and long-term thinking. In each of our two geographic segments, we serve our primary customer sets, consisting of consumers, sellers, enterprises, and content creators« (Amazon.com Inc. 2015, S. 3) und erweitert die bisherige, ideale Zukunftsvorstellung um ein Value Statement, das die Prinzipien des Konzerns öffentlichkeitswirksam zusammenfasst.

Wie schon das Vision Statement befindet sich auch die Missions-Kommunikation von Amazon, im Detail, in einem Wandel. Vorab ist festzuhalten, dass in keinem Jahresabschluss das Wort »Mission« selbst gebraucht wird. Das erste Jahr an der Börse wurde mit folgendem Statement beendet: »Amazon.com strives to offer its customers compelling value through innovative use of technology, broad selection, high-quality content, a high level of customer service, competitive pricing and personalized services« (Amazon.com Inc. 1998, S. 1). Die hier genannten Bestandteile finden sich teilweise erst Jahre später in ähnlicher Form auch im Vision Statement wieder.

Von 1998–2001 enthält der Jahresabschluss keine Aussagen zur Mission, bevor im Geschäftsjahr 2002 der Fokus insbesondere auf die Kostenführerschaft gelegt

wurde: »We endeavor to offer our customers the lowest possible prices. We strive to improve our operating efficiencies and to leverage our fixed costs so that we can afford to pass along these savings to our customers in the form of lower prices« (Amazon.com Inc. 2003, S. 1). Auch hier wurde ein Jahr später nachjustiert. Da der Weg allein über den günstigsten Preis nicht zur Vision der absoluten Kundenzentrierung passte, wurde das bisherige Statement erweitert: »Our software engineers, computer scientists, and management team focus on continuous innovation to provide further convenience for our customers« (Amazon.com Inc. 2004, S. 4). Aus dem Statement lässt sich außerdem ableiten, dass Amazon vor allem seine Mitarbeiter und nicht die konzerneigene Technologie als den entscheidenden Hebel ansieht, das Unternehmen weiterzuentwickeln. Diese Kombination hatte bis zum Geschäftsjahr 2008 Bestand, als der Service Amazon Prime die Mitarbeiter aus dem Mission Statement verdrängte: »We strive to offer our customers the lowest prices possible through low everyday product pricing and free shipping offers, including Amazon Prime, and to improve our operating efficiencies so that we can continue to lower prices for our customers« (Amazon.com Inc. 2009, S. 3). Amazon konzentrierte sich in den folgenden zehn Jahren wieder ausschließlich auf den Preisaspekt. Eine einzige Anpassung erfolgte im Geschäftsjahr 2013, als der Prime Dienst wieder aus dem Statement gestrichen wurde. Im aktuellen Berichtsjahr hat Amazon das Statement nochmals angepasst und um Aspekte der Nutzerfreundlichkeit und des Kundenservice erweitert: »We seek to offer our customers low prices, fast and free delivery, easy-to-use functionality, and timely customer service« (Amazon.com Inc. 2020, S. 3).

4.3 F – Power to the people

Die vorliegenden Jahresabschlüsse von Facebook Inc. reichen zurück bis in das Jahr 2012, dem Jahr des Börsengangs. Seitdem ist Facebooks Vision »We believe that we are at the forefront of enabling faster, easier, and richer communication between people and that Facebook has become an integral part of many of our users' daily lives« deutlich zu erkennen. Zu diesem Zeitpunkt konnte Facebook bereits berichten, dass täglich mehrere hundert Millionen Nutzer die Plattform besuchen (Facebook Inc. 2013, S. 1). Auffallend ist zudem, dass im ersten Halbsatz explizit der Begriff »people« genutzt wird.

Im Gegensatz zu Amazon, die eine kundenzentrierte Vision (»customer-centric«) formulieren, beschränkt sich Facebook hier nicht und lässt so implizit Raum dafür, potenziell als Kommunikationsdienstleister für alle Menschen der Welt zu agieren. Im Jahr danach wurde der zweite Halbsatz, der sich auf die Nutzer bezieht, entfernt: »We build technology to enable faster, easier and richer

communication. Hundreds of millions of people use Facebook's websites and mobile applications every day to stay connected with their friends and family, to discover and learn what is going on in the world around them, and to share and express what matters to them to the people they care about« (Facebook Inc. 2014, S. 7). Darüber hinaus wurde die Rolle von Facebook als Mittel zur Kommunikation weiter ausgebaut. Neben der Möglichkeit, zu entdecken, was auf der Welt passiert, positioniert sich das Unternehmen auch als Übermittler für private und persönliche Kommunikation.

Im darauffolgenden Jahr finden auch die einzelnen Produkte (Facebook, WhatsApp, etc.) Platz im Vision Statement, das um die Bandbreite der Kommunikationsmöglichkeiten erweitert wurde: »Our top priority is to build useful and engaging products that enable people to connect and share through mobile devices and personal computers. We also help people discover and learn about what is going on in the world around them, enable people to share their opinions, ideas, photos and videos, and other activities with audiences ranging from their closest friends to the public at large, and stay connected everywhere by accessing our products, including: [...]« (Facebook Inc. 2015, S. 5). Diese Vision hat bis zum aktuellen Geschäftsbericht Bestand, in dem das Statement lediglich um die Oculus-Hardware (Virtual Reality) und die dazugehörigen Möglichkeiten zur Kommunikation erweitert wurde (Facebook Inc. 2020, S. 7).

Im Gegensatz zur Vision ist Facebooks Mission seit 2012 in einem klaren Mission Statement ausformuliert: »Our mission is to make the world more open and connected« (Facebook Inc. 2013, S. 1). Bereits im nächsten Jahr wurde das Statement erweitert: »Our mission is to give people the power to share and make the world more open and connected« (Facebook Inc. 2014, S. 7). Impliziert das erste Mission Statement noch, dass Facebook selbst die Welt offener und verbundener gestalten will, positioniert sich der Konzern in den darauffolgenden Jahren als Werkzeug zur Befähigung der Menschen, dies umzusetzen. Im Jahr 2017, als Facebook wegen des Cambridge Analytica Skandals im Zentrum der Öffentlichkeit stand, wurde das Mission Statement erneut angepasst: »Our mission is to give people the power to build community and bring the world closer together« (Facebook Inc. 2018, S. 5). Facebook sieht sich darin weiterhin als Plattform, aber nicht als Umsetzer. Der Fokus hat sich zur Entwicklung von Gemeinschaften und zum Zusammenrücken der Gesellschaft verschoben.

4.4 A – Too cool for school

Mit einer Historie beginnend im Jahr 1994 ist die Datengrundlage für Apple die größte in diesem Beitrag. Trotz dieser umfangreichen Grundlage gelang es nicht, ein Vision Statement aus den Veröffentlichungen zu entnehmen – Apple kom-

muniziert keine Vision in seinen Jahresabschlüssen. Bis zum Geschäftsjahr 2001 sucht man auch nach einem Mission Statement vergeblich. Dann äußert sich Apple folgendermaßen: »Apple is committed to bringing the best possible personal computing experience to students, educators, creative professionals, businesses and consumers around the world through its innovative hardware, software, and Internet offerings« (Apple Computer Inc. 2001, S. 1).

Unterstellt man bei der Reihenfolge auch gleichzeitig eine priorisierende Rangfolge, liegt der Fokus von Apple um die Jahrtausendwende im Besonderen auf dem Bereich der Bildung. Diese These wird dadurch gestützt, dass ab dem Geschäftsjahr 2002 bis einschließlich 2018 jeder Jahresabschluss den folgenden Absatz enthielt: »The Company believes that effective integration of technology into classroom instruction can result in higher levels of student achievement, especially when used to support collaboration, information access, and the expression and representation of student thought and ideas« (Apple Computer Inc. 2002, S. 2).

Im weiteren Verlauf der Jahre wird an Apples Mission Statements die schrittweise Erweiterung des Geschäftsmodells deutlich. So wurden 2003 Peripheriegeräte, der Mac und der iTunes Music Store dem ansonsten identischen Mission Statement hinzugefügt (Apple Computer Inc. 2003, S. 1). Apple stand mit dem iPod fest im Markt und hat darüber hinaus sein Kundenportfolio auf Regierungsbehörden ausweiten können, was ebenfalls ins Mission Statement übertragen wurde: »The Company is committed to bringing the best personal computing and portable digital music experience to students, educators, creative professionals, businesses, government agencies, and consumers through its innovative hardware, software, peripherals, services, and Internet offerings« (Apple Computer Inc. 2006, S. 1).

2007 stellte Apple mit dem iPhone den gesamten Mobilfunkmarkt auf den Kopf, was sich ebenfalls im Mission Statement niederschlägt: »The Company is committed to bringing the best personal computing, portable digital music and mobile communication experience to students, educators, creative professionals, businesses, government agencies, and consumers through its innovative hardware, software, peripherals, services, and Internet offerings« (Apple Inc. 2007, S. 1). Zwei Jahre später, im Geschäftsjahr 2009, wird auch dieses Mission Statement ergänzt, da Apple nun auch portable, digitale Videoangebote für den Massenmarkt anbietet (Apple Inc. 2008, S. 1).

Der Jahresabschluss 2010 stellt eine Entschlackung des Mission Statements dar. Für die nächsten acht Jahre formuliert Apple seine Mission so: »The Company is committed to bringing the best user experience to its customers through its innovative hardware, software, peripherals, services, and Internet offerings« (Apple Inc. 2010, S. 1). Im Jahr 2019 findet sich im Jahresabschluss erstmals kein

Mission Statement mehr, der 2002 eingeführte Fokus auf Bildung ist ebenfalls nicht mehr vorhanden.

Auch wenn Apple keine Vision schriftlich in den Jahresabschlüssen veröffentlicht, soll dennoch die Unternehmensvision, wie sie von Unternehmensgründer Steve Jobs formuliert wurde, der Vision des derzeitigen Apple CEOs Tim Cook gegenübergestellt werden. Steve Jobs formulierte in den 1980er Jahren seine Vision für Apples Rolle in der Gesellschaft kurz und bündig: »To make a contribution to the world by making tools for the mind that advance humankind« (Farfan 2019). Er sah Apple Computer Inc. als ein Werkzeug, das der Menschheit dabei helfen soll, sich weiterzuentwickeln. Tim Cooks letzte Äußerung über Apples Rolle aus dem Jahr 2016 lautet wie folgt: »For us, the most important thing we can do is raise people up, that is either by giving the ability to do things they could not otherwise do, allow them to create things they couldn't otherwise create. It's about giving them tools, it is about empowering people. I think to me that is the primary objective of technology – for you to live better, longer« (Farfan 2019). Tim Cook teilt in seiner Vision die Ansichten von Steve Jobs bezüglich Apples Rolle in der Gesellschaft. Er führt diese jedoch spezifischer aus und verdeutlicht dadurch, welchen Beitrag Apple mit seinen Produkten leisten kann.

5. Fazit

Das Internet hat unsere Welt verändert. Wesentliche Treiber dabei waren und sind Google, Amazon, Facebook und Apple. Faszinierend zu beobachten ist, dass die heutigen Visionen der GAFA-Konzerne sich nur in Nuancen von ihren Visionen zu Gründungszeiten unterscheiden. Sofern dies der Fall ist, dann wurden sie lediglich erweitert. So fokussiert sich Googles Vision besonders auf die eigene Unternehmenskultur, mit deren Hilfe bedeutsame Probleme unserer Zeit angegangen werden sollen. Amazon ist weiterhin auf dem Weg, das kundenorientierteste Unternehmen der Welt zu werden, Facebook arbeitet an seinem Status als weltweiter Kommunikationsdienstleister und Apple möchte Menschen dazu befähigen, Dinge zu tun und zu kreieren, die sonst nicht möglich wären. Diese hehren Ziele können und müssen auch kritisch betrachtet werden. Die Macht über Informationen und Infrastruktur, die bei den GAFA-Konzernen liegt, war in der Vergangenheit schon mehrfach Grundlage für Rufe nach Regulierung, teilweise auch nach Zerschlagung, besonders in Bezug auf den Datenschutz. Die Diskussion hierum erhielt nicht zuletzt durch den Cambridge Analytica-Skandal Aufwind.

Die Analyse der Mechanismen der Internet- und Plattformökonomie und auch die Börsenwerte der vier Unternehmen zeigen, dass der Markt eine klare Tendenz zur Konzentration hat, der andere westliche »Marktbegleiter« derzeit

nicht entgegenwirken können. Potenziell ernstzunehmende Konkurrenten sind nur im Fernen Osten zu finden. In China haben sich bereits Pendanten zu den GAF(A)-Unternehmen so stark etabliert, dass sie es ebenfalls zu einem eigenen Akronym gebracht haben. Die BAT-Konzerne, bestehend aus dem Google-Substitut Baidu, dem Amazon-Konkurrenten Alibaba und dem sozialen Netzwerk Tencent, haben ihren Heimatmarkt – auch dank der durch die chinesische Regierung verhängten Wettbewerbsverbote für Google und Facebook – fest in der Hand. Darüber hinaus ist Alibaba nachhaltig bestrebt, seinen Einfluss über die Landesgrenzen hinweg auszubauen. Alle drei Plattformen sind in das Sozialkredit-System Chinas, eine umfassende staatliche Überwachung, integriert. Die Beteiligung an diesem System ist in keinem der Vision Statements verankert, es sei denn, man interpretiert dieses Vorgehen als »soziale Verantwortung«, der sich Tencent verschrieben hat.

Diese Instrumentalisierung von Unternehmen durch den Staat verdeutlicht, dass die Machtpositionen, die die GAFA-Unternehmen in der westlichen Welt innehaben, und ihre Bestrebungen, diese global auszubauen, unweigerlich Fragen aufwerfen, ob und inwieweit ihre Praktiken, die die Gesellschaft in vielfältigster Weise betreffen, auch kritisch zu betrachten sind. Gerade in den aktuellen Zeiten kommen ihre Visionen stärker zum Tragen als je zuvor.

George Orwell zeichnet in seinem Roman *1984* ein düsteres Weltbild, geprägt von Überwachung und Lügen, die zur Wahrheit umgeschrieben werden. Die Parallelen zu unserem Alltag sind deutlich zu erkennen, spätestens, seit wir uns im »postfaktischen Zeitalter« befinden, in dem der Aluhut eine Renaissance als modisches Accessoire erlebt. Damit einher geht in Orwells Dystopie die Oppression zwischenmenschlicher Gefühle wie Solidarität, Empathie und Liebe durch die Obrigkeit.

Doch die aktuelle Nachrichtenlage, die geprägt ist von Menschen, die weltweit so nachhaltig, so laut und so deutlich wie noch nie ihre Unterstützung für die »Black Lives Matter«-Bewegung in den USA kundtun, katalysiert durch Bilder, Videos und Postings in den sozialen Medien, zeigt, dass unsere Gesellschaft immer wieder den Mut und Antrieb findet, für ihre Rechte einzustehen. Die GAFA-Konzerne mögen derzeit die vier großen Brüder sein, die uns beobachten und dabei übermächtig wirken, doch jüngere Geschwister wachsen, werden stärker und lernen, wie sie sich verteidigen können.

Google, Amazon, Facebook und Apple müssen sich daher ihrer Stellung und der damit einhergehenden Verantwortung bewusst sein. Sie sollten und müssen abwägen, welchen Idealen sie sich verpflichtet fühlen. Sie sollten ihre Visionen, insbesondere oder gerade auch unter Beachtung der damit verbundenen Gefahren, entlang der Leitlinien einer modernen Risk Governance (siehe hierzu Stein/Wiedemann 2016; Hiebl et al. 2018; Stein/Wiedemann/Bouten 2019) aus stakeholderorientierter Perspektive hinterfragen, um ihren Beitrag zum Ge-

meinwohl, den sie alle in ihren Visionen zum Ausdruck bringen, tatsächlich auch zu leisten.

Literatur

- Alphabet Inc. (2016): Annual Report 2015.
Alphabet Inc. (2019): Annual Report 2018.
Alphabet Inc. (2020): Annual Report 2019.
Amazon.com Inc. (1998): Annual Report 1997.
Amazon.com Inc. (1999): Annual Report 1998.
Amazon.com Inc. (2000): Annual Report 1999.
Amazon.com Inc. (2003): Annual Report 2002.
Amazon.com Inc. (2004): Annual Report 2003.
Amazon.com Inc. (2005): Annual Report 2004.
Amazon.com Inc. (2008): Annual Report 2007.
Amazon.com Inc. (2009): Annual Report 2008.
Amazon.com Inc. (2011): Annual Report 2010.
Amazon.com Inc. (2012): Annual Report 2011.
Amazon.com Inc. (2014): Annual Report 2013.
Amazon.com Inc. (2015): Annual Report 2014.
Amazon.com Inc. (2020): Annual Report 2019.
Anderson, S. Eric/Jamison, Brad (2015): Do the Top U.S. Corporations Often Use the Same Words in their Vision, Mission and Value Statements? *Journal of Marketing and Management* 6 (1), S. 1–15.
Apple Computer Inc. (2001): Annual Report 2001.
Apple Computer Inc. (2002): Annual Report 2002.
Apple Computer Inc. (2003): Annual Report 2003.
Apple Computer Inc. (2006): Annual Report 2006.
Apple Inc. (2007): Annual Report 2007.
Apple Inc. (2008): Annual Report 2008.
Apple Inc. (2010): Annual Report 2010.
Apple Inc. (2019): Annual Report 2019.
Bowen, Shannon A. (2018): Mission and Vision. In: Heath, Robert L./Johansen, Winni (Hrsg.), *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, Band 9. Boston, MA, S. 1–9.
Brătianu, Constantin/Bălănescu, Georgiana V. (2008): Vision, Mission and Corporate Values. A Comparative Analysis of the Top 50 US Companies. *Management & Marketing* 3 (3), S. 19–38.
Chun, Rosa/Davies, Gary (2001): E-Reputation: The Role of Mission and Vision Statements in Positioning Strategy. *Journal of Brand Management* 8 (4), S. 315–333.
Collins, James C./Porras, Jerry I. (1991): Organizational Vision and Visionary Organizations. *California Management Review* 34 (1), S. 30–52.
Cornelissen, Joep P. (2008): *Corporate Communications. A Guide to Theory and Practice*. 2. Aufl. Thousand Oaks, CA.

- Day, Matt/Soper, Spencer (2019): Amazon U.S. Online Market Share Estimate Cut to 38 % From 47 %. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-06-13/emarketer-cuts-estimate-of-amazon-s-u-s-online-market-share>, 13.06.2019 (zuletzt abgerufen am 28.05.2020).
- Dolata, Ulrich (2015): Volatile Monopole. Konzentration, Konkurrenz und Innovationsstrategien der Internetkonzerne. *Berliner Journal für Soziologie* 24 (4), S. 505–529.
- Dolata, Ulrich/Schrage, Jan-Felix (2018): Kollektivität und Macht im Internet. Wiesbaden. El-Namaki, M. S. S. (1992): Creating a Corporate Vision. *Long Range Planning* 25 (6), S. 25–29.
- Evans, David S./Schmalensee, Richard (2008): Markets with two-sided platforms. *Issues in Competition Law and Policy (ABA Section of Antitrust Law)* 1, S. 667–693.
- Facebook Inc. (2013): Annual Report 2012.
- Facebook Inc. (2014): Annual Report 2013.
- Facebook Inc. (2015): Annual Report 2014.
- Facebook Inc. (2018): Annual Report 2017.
- Facebook Inc. (2020): Annual Report 2019.
- Farfan, Barbara (2019): What is Apple's Mission Statement? <https://www.thebalanceeveryday.com/apple-mission-statement-4068547>, 20.11.2019 (zuletzt abgerufen am 20.05.2020).
- Gawer, Annabelle/Cusumano, Michael A. (2014): Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *Journal of Product Innovation Management* 31 (3), S. 417–433.
- Gómez-Uranga, Miguel/Zabala-Iturriagoitia, Jon Mikel/Barrutia, Jon (2016): Dynamics of Big Internet Industry Groups and Future Trends. Basel.
- Google Inc. (2015): Annual Report 2014.
- Haucap, Justus/Heimeshoff, Ulrich (2014): Google, Facebook, Amazon, eBay: Is the Internet Driving Competition or Market Monopolization? *International Economics and Economic Policy* 11 (1–2), S. 49–61.
- Heide, Dana/Hofer, Joachim/Kapalschinski, Christoph/Kolf, Florian/Weishaupt, Georg (2018): So mächtig ist Amazon in Deutschland. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/e-commerce-so-maechtig-ist-amazon-in-deutschland/23578310.html>, 06.11.2018 (zuletzt abgerufen am 28.05.2020).
- Hiebl, Martin R.W./Baule, Rainer/Dutzi, Andreas/Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2018): Roles and Actors in Risk Governance. *The Journal of Risk Finance* 19 (4), S. 318–326.
- Ingenhoff, Diana/Fuhrer, Tanja (2010): Positioning and Differentiation by Using Brand Personality Attributes. Do Mission and Vision Statements Contribute to Building a Unique Corporate Identity? *Corporate Communications: An International Journal* 15 (1), S. 83–101.
- Kantabutra, Sooksan (2008): What Do We Know About Vision? *Journal of Applied Business Research* 24 (2), S. 127–138.
- Kouzes, James M./Posner, Barry Z. (2012): *The Leadership Challenge. How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. 5. Aufl. San Francisco, CA.
- Kuchinke, Björn A./Vidal, Miguel (2016): Exclusionary Strategies and the Rise of Winner-takes-it-all Markets on the Internet. *Telecommunications Policy* 40 (6), S. 582–592.
- Miao, Yuexin (2019): Brand Communication of Intangible Elements Delivery. *Journal of Marketing Communications*, DOI: 10.1080/13527266.2019.1674363.
- Monopolkommission (2015): *Wettbewerbspolitik: Herausforderung digitale Märkte*. Bonn.

- Nelson, Randy (2019): Global App Revenue Reached \$39 Billion in the First Half of 2019, Up 15 % Year-Over-Year. Hg. v. SensorTower. <https://sensortower.com/blog/app-revenue-and-downloads-1h-2019>, 22. 07. 2019 (zuletzt abgerufen am 28.05.2020).
- netmarketshare (2020): Search Engine Market Share. <https://netmarketshare.com/search-engine-market-share.aspx?options=%7B%22filter%22%3A%7B%22%24and%22%3A%5B%7B%22deviceType%22%3A%7B%22%24in%22%3A%5B%22Mobile%22%2C%22Desktop%22%2C%22Tablet%22%5D%7D%7D%5D%7D%2C%22dateLabel%22%3A%22Trend%22%2C%22attributes%22%3A%22share%22%2C%22group%22%3A%22searchEngine%22%2C%22sort%22%3A%7B%22share%22%3A-1%7D%2C%22id%22%3A%22searchEnginesMobile%22%2C%22dateInterval%22%3A%22Monthly%22%2C%22dateStart%22%3A%222019-05%22%2C%22dateEnd%22%3A%222020-04%22%2C%22segments%22%3A%22-1000%22%7D> (zuletzt abgerufen am 28.05.2020).
- Pearce II, John A.; David, Fred (1987): Corporate Mission Statements: The Bottom Line. *Academy of Management Perspectives* 1 (2), S. 109–116.
- Salem Khalifa, Azaddin (2012): Mission, Purpose, and Ambition: Redefining the Mission Statement. *Journal of Strategy and Management* 5 (3), S. 236–251.
- SAP Investor Relations: SAP 2019 Annual Report on Form 20-F.
- Shamir, Boas/House, Robert J./Arthur, Michael B. (1993): The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science* 4 (4), S. 577–594.
- Spear, Sara (2017): Impression Management Activity in Vision, Mission, and Values Statements: A Comparison of Commercial and Charitable Organizations. *International Studies of Management & Organization* 47 (2), S. 159–175.
- statista (2020a). Ranking der größten Social Networks und Messenger nach Anzahl der Nutzer im Januar 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/181086/umfrage/die-weltweit-groessten-social-networks-nach-anzahl-der-user/>, 25.01.2020 (zuletzt abgerufen am 28.05.2020).
- statista (2020b): Marktanteile der führenden mobilen Betriebssysteme an der Internetnutzung mit Mobiltelefonen weltweit von September 2009 bis März 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/184335/umfrage/marktanteil-der-mobilen-betriebssysteme-weltweit-seit-2009/>, 27.04.2020 (zuletzt abgerufen am 28.05.2020).
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk Governance: Conceptualization, Tasks, and Research Agenda. *Journal of Business Economics* 86 (8), S. 813–836.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Bouten, Christiane (2019): Framing Risk Governance. *Management Research Review* 42 (11), S. 1224–1242.
- U.S. Securities and Exchange Commission (2011): How to Read a 10-K. <https://www.investor.gov/introduction-investing/general-resources/news-alerts/alerts-bulletins/investor-bulletins/how-read> (zuletzt abgerufen am 15.05.2020).

