

New Economy 4: Wettbewerb unter den Bedingungen der New Economy

Rahild Neuburger

In den letzten drei Beiträgen wurde untersucht, wie sich bestimmte Spielregeln durch die *New Economy* ändern und welche Auswirkungen Internet und *Digitalisierung* für Arbeits-, Güter- und Kapitalmärkte haben. Dabei wurde deutlich, dass es weniger um die Konsequenzen einer wie auch immer definierten und häufig auch negativ belegten „New Economy“ geht als vielmehr darum, die Auswirkungen des Internets als einer neuen Infrastruktur für geschäftliche und private Transaktionen zu verdeutlichen. Dies gilt vor allem für Veränderungen für den Wettbewerb, der im Mittelpunkt des folgenden Beitrags steht. Hier lassen sich einige wesentliche Auswirkungen von Internet und Digitalisierung erkennen, die – unabhängig von den Diskussionen um den Begriff der New Economy – das Wirtschaftsleben entscheidend beeinflussen.

1. Das Beispiel Julianus Unterhaltungselektronik

Analog zu den letzten Beiträgen soll auch dieser Beitrag mit einem fiktiven Beispiel beginnen, das die Problematik verdeutlicht.

Bei dem Unternehmen JULIANUS handelt es sich um einen Fachhandel für Unterhaltungselektronik, der elektronische Unterhaltungsgeräte wie Radio, Fernsehen, CD-Spieler etc. verkauft. Als weitgehend alleiniger Anbieter von elektronischen Unterhaltungsgeräten im regionalen Umfeld profitiert er von seinem Standort und dem großen Einzugsgebiet, so dass die Geschäfte sehr gut laufen. Auf einmal merkt der Geschäftsführer von JULIANUS, dass seine Kunden kritischer werden und viel besser über die Angebote und Preise informiert sind als dies früher der Fall war. Mitunter sieht sich der Geschäftsführer sogar zu Preisnachlässen gezwungen, weil ihm seine Kunden klar machen, dass sie ansonsten zur Konkurrenz wechseln würden. Eine Nachfrage bei seinen Kunden ergibt, dass sie sich im Internet über die verschiedenen Angebote informieren. Der Geschäftsführer von JULIANUS beschließt daraufhin, sich näher mit diesem Medium und den Konkurrenten auseinander zu setzen. Dabei stellte er fest, dass es sich vor allem um Einzelhändler und Discountläden handelt, die sich nicht im regionalen Umfeld befinden, sondern aus ganz unterschiedlichen Regionen im In- und Ausland kommen. Zudem handelt es sich nicht unbedingt um direkte Konkurrenten. Interes-

santerweise befinden sich Unternehmen darunter, deren Kerngeschäft nicht der Handel von Unterhaltungselektronik ist. Im Gegenteil – er sah sich auf einmal Konkurrenten wie Supermärkten, Kaffeeanbietern oder dem Buchhandel gegenüber. Zudem beobachtet er, dass immer mehr Hersteller der elektronischen Unterhaltungsgeräte selbst dazu über gehen, ihre Produkte im Internet direkt zu vertreiben und den Handel zu umgehen.

Je mehr diese direkte bzw. indirekte Konkurrenz auftrat und je besser sich die Kunden im Internet über deren Angebote und Preise informieren konnten, desto bewusster wurde dem Geschäftsführer von JULIANUS, dass der Wettbewerb härter wird und er sich Gegenstrategien überlegen muss, um die Kunden noch weiterhin an sein Unternehmen binden zu können. Eine Chance sieht er in dem individuellen Angebot, den Verkauf der elektronischen Geräte sowohl in Bezug auf Design als auch in Bezug auf Akustik stärker auf das individuelle Wohnungsumfeld abzustimmen. Daher bot er seinen Kunden an, ihnen bei der Auswahl geeigneter Geräte behilflich zu sein und die Geräte stärker auf Architekten, Akustik und existierende Möbel abzustimmen. In dem Angebot dieser Leistung besaß er einen Wettbewerbsvorteil, den die Konkurrenten nicht hatten und auch nicht so schnell nachahmen konnten, da sie das dafür erforderliche Wissen über die Kunden nicht besaßen. Der Geschäftsführer von JULIANUS merkte in diesem Zusammenhang, wie wichtig Wissen in dem immer härteren Wettbewerb wurde – und zwar Wissen über sein Kerngeschäft, aber auch Wissen über die Kundenbedürfnisse, -wünsche und -probleme. Nur wenn er dieses Wissen besitzt, kann er zusätzliche Leistungen durchführen, oder auf den Kunden individuell zugeschnittene Leistungen anbieten.

Unabhängig von seinem Angebot, elektronische Unterhaltungsgeräte direkt auf die Wohnsituation der Kunden abzustimmen, wurde die Transparenz immer höher und die Preise kamen unter Druck. JULIANUS musste die Preise z. T. stark senken, um überhaupt noch wettbewerbsfähig zu sein. In Folge war man gezwungen, die Preise für den Einkauf der Produkte ebenfalls zu reduzieren, um nicht unter dem Einkaufspreis zu liegen. Die Lieferanten gaben diesen Preisdruck ihrerseits an ihre Sublieferanten und Sub-Sub-Lieferanten weiter. Bei den Verhandlungen fiel dem Geschäftsführer von JULIANUS auf, dass die direkten Lieferanten – z.B. für die Lieferung von Fernsehern – zwar eng mit ihren Sub- und Sub-Sub-Lieferanten zusammenarbeiten. Zwischen diesen sog. Zulieferketten, bestehend aus Lieferanten, Sub-Lieferanten und Sub-Sub-Lieferanten etc. entstand jedoch eine ganz neue Form des Wettbewerbs, die in der Old Economy in dieser Form nicht zu beobachten war. Entscheidend für den Erfolg war damit nicht nur die Qualität des zugrunde liegenden Produktes, sondern auch die Fähigkeit, die eigene Zulieferkette zu steuern und zu koordinieren.

2. Wettbewerb und Wettbewerbskräfte

Wettbewerb bezeichnet eine Situation auf dem Markt, in der verschiedene Anbieter um die Nachfrage nach ihren Produkten und Leistungen konkurrieren. Um keine Nachfrager oder Kunden an Konkurrenten bzw. Mitbewerber zu verlieren, sind die Anbieter gezwungen, ihr Angebot so attraktiv wie möglich zu gestalten. Von dieser Rivalität profitieren letztlich die Kunden, da jeder gezwungen ist, seine Leistungen besser und attraktiver zu gestalten. Möglich ist dies z.B. durch das Angebot besserer Produkte oder Zusatzleistungen sowie das Angebot von Preisen, die attraktiver sind als diejenigen der Konkurrenz.

Bezogen auf unser Beispielunternehmen JULIANUS steht JULIANUS mit anderen Anbietern von elektronischen Unterhaltungsgeräten in Konkurrenz bzw. im direkten Wettbewerb. Um keine Kunden an die Konkurrenten zu verlieren, muss JULIANUS versuchen, sich zu differenzieren. Dies versucht JULIANUS durch das Angebot der auf die Wohnsituation der Kunden abgestimmten Auswahl von elektronischen Unterhaltungsgeräten.

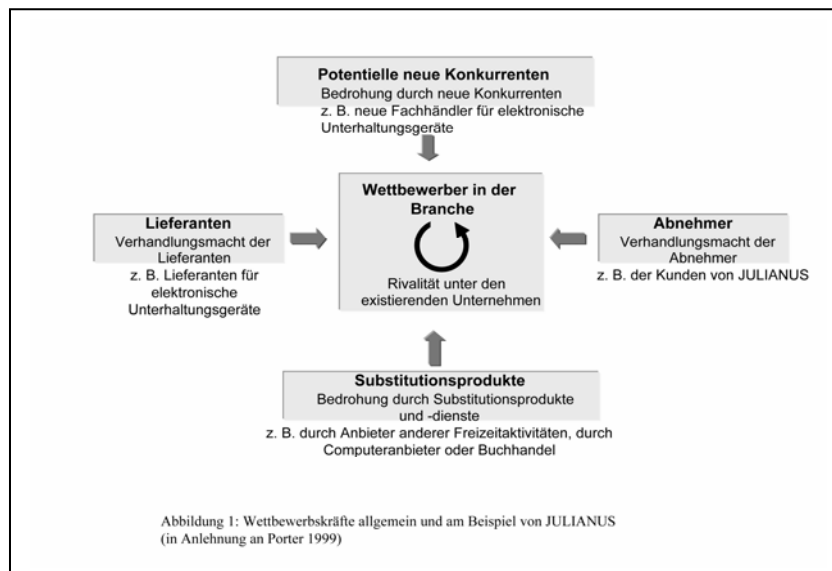
Um die Auswirkungen von Internet und Digitalisierung auf den Wettbewerb analysieren zu können, ist es zunächst erforderlich, auf die Funktionsweise des

Wettbewerbs einzugehen. Diesbezüglich werden in der Theorie zwei wettbewerbstheoretische Konzepte diskutiert: der Market-Based-View (MBV) und der Resource-Based-View (RBV).

2.1 Market-Based View (MBV)

Der *Market-Based-View*¹ legt das Augenmerk auf die Struktur der Branche, in der das jeweilige Unternehmen im Wettbewerb steht. Danach ist die Struktur einer Branche für den Wettbewerbserfolg ausschlaggebend. In Folge müssen Unternehmen versuchen, diese Struktur zu ihren Gunsten zu verändern. Möglich ist dies z.B. durch die Beeinflussung der Wettbewerbskräfte. Dabei werden von Porter fünf Kräfte differenziert (Abbildung 1).

Abbildung 1: Wettbewerbskräfte nach Porter



Für den Unternehmenserfolg ist jedoch nicht nur die Branchenstruktur ausschlaggebend. Relevant ist auch die zugrunde liegende Wettbewerbsstrategie, mit der eine bestimmte Abgrenzung von den übrigen Anbietern am Markt erreicht werden soll. Porter² unterscheidet zur Erreichung dieser Position drei strategische Ansätze:

- *Kostenführerschaft*: Ziel ist, möglichst geringe Kosten zu realisieren, um der billigste Anbieter im Markt zu sein. Auf unser Beispielunternehmen JULIANUS bezogen, bedeutet dies, dass JULIANUS die günstigsten elektronischen Unterhaltungsgeräte verkauft.
- *Differenzierung*: Ziel ist, sich von anderen Anbietern in Bezug auf zugrundeliegende Produkt- und Leistungseigenschaften zu unterscheiden. Auf unser Beispielunternehmen JULIANUS bezogen, bedeutet dies, dass sich JULIANUS in Bezug auf die Eigenschaften der angebotenen elektronischen Unterhaltungsge-

räte von anderen Unternehmen differenziert, z.B. durch die Spezialisierung auf den Verkauf bestimmter, seltener elektronischer Unterhaltungsgeräte oder die kundenorientierte Bündelung verschiedener Unterhaltungsgeräte.

- *Konzentration auf Schwerpunkte*: Ziel ist, sich auf einen Schwerpunkt zu konzentrieren, um hier Kostenführerschaft oder Differenzierung zu erzielen. Beispiel ist die Konzentration auf eine spezielle Fertigungsstufe, um auf dieser Stufe Kostenführer zu sein. Bezogen auf JULIANUS bedeutet dies, dass sich JULIANUS auf die Beschaffung der Geräte konzentriert, hier sehr kostengünstig agiert, die übrigen Wertschöpfungsaktivitäten jedoch von anderen Unternehmen übernommen werden.

2.2. Resource-Based View (RBV)

Der Ansatz des *Resource-Based View*³ verkörpert im Gegensatz zum Market-Based View die unternehmensinterne Sichtweise. Es wird davon ausgegangen, dass die Wettbewerbsvorteile des Unternehmens von internen Vermögenswerten bzw. eigenen Ressourcen stammen und nicht, wie in der Sichtweise des MBV, von externen Faktoren, wie von den Wettbewerbskräften bzw. den Wettbewerbern.

Unter Ressourcen sind hierbei sowohl alle materiellen Besitztümer des Unternehmens, Unternehmensfähigkeiten, -eigenschaften und -wissen als auch organisatorische Prozesse zu verstehen, die dazu beitragen Strategien zu realisieren, die eine Verbesserung von Effektivität und Effizienz des Unternehmens zum Ziel haben. Welche Ressourcen zur Generierung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils geeignet sind, ist die zentrale Frage des RBV. Nachhaltig bedeutet in diesem Fall, dass die Strategie von Konkurrenten nicht so einfach nachgeahmt werden kann. Bezogen auf unser Beispielunternehmen JULIANUS handelt es sich z.B. um die Zusammenstellung der elektronischen Unterhaltungsgeräte oder die Abstimmung auf die individuelle Wohnsituation.

Im Zusammenhang hiermit wird auch von *Kernkompetenzen* gesprochen. Sie stellen die für den Wettbewerbserfolg des Unternehmens wesentlichen technischen, technologischen, vertrieblichen und organisatorischen Fähigkeiten eines Unternehmens dar. Bei JULIANUS könnte eine derartige Kernkompetenz in dem Wissen über Kundenprobleme bzw. -bedürfnisse (z.B. bestimmte elektronische Unterhaltungsgeräte) oder in dem für die Abstimmung auf die individuelle Wohnsituation erforderlichen Know-How liegen.

3. Intensivierung des Wettbewerbs in der New Economy

Internet und Digitalisierung führen zu einer Intensivierung und Verschärfung des Wettbewerbs. Hierbei sind im wesentlichen drei Entwicklungen zu unterscheiden:

- Intensivierung des Wettbewerbs durch das Internet selbst
- Intensivierung des Wettbewerbs durch neue, auf der Basis des Internet entstehende Organisationsstrukturen

- Intensivierung des Wettbewerbs um die dem Internet Business zugrunde liegenden Netze.

3.1 Intensivierung des Wettbewerbs durch das Internet

Internet und Digitalisierung verstärken den Wettbewerb zunächst direkt, indem sie

- neue Märkte eröffnen und die Transparenz auf den Märkten erhöhen
- die *Wechselbarrieren* für bestehende Kunden senken
- die *Eintrittsbarrieren* für neu auf den Markt tretende Unternehmen senken
- zu Disintermediation und Intermediation führen.

3.1.1 Neue Märkte und steigende Markttransparenz

Im Internet entstehen *elektronische Märkte*, bei denen Anbieter und Nachfrager die zugrunde liegenden Transaktionen im Internet abwickeln⁴. Diese elektronischen Märkte existieren parallel zu den realen Märkten, wobei sie sie z. T. ergänzen – die Kunden informieren sich z.B. im Internet über bestimmte Bücher, kaufen dann aber beim Buchhändler um die Ecke; z. T. aber auch substituieren. Beispiel für die Substitution sind diejenigen Kunden, die sämtliche Bücher im Internet einkaufen und den regionalen Buchhandel nicht mehr aufsuchen. Aus der Sicht der Nachfrager erweitert sich dadurch das Spektrum an Einkaufsmöglichkeiten; aus der Sicht des Anbieters entstehen neue Konkurrenten, denen er sich im Wettbewerb stellen muss. Das Internet erhöht somit zunächst die Anzahl der potenziellen Konkurrenten.

Das Internet verändert jedoch nicht nur die Anzahl der potenziellen Konkurrenten. Es führt vor allem zu einer größeren Transparenz über vorhandene Produkte und Konditionen. Die typischen Märkte der *Old Economy* lassen sich durch einen geringen bis mittleren Grad an Markttransparenz charakterisieren. Dies bedeutet, dass die Nachfrager nur einen geringen bis mittleren Überblick über die Zahl der Anbieter sowie über Preis und Qualität der Angebote haben.

Die zunehmende Durchdringung der Märkte mit Internet und Informations- und Kommunikationstechniken sowie die damit einhergehende umfassende und allzeitige Verfügbarkeit von Informationen auch für Nachfrager führen zu einer steigenden Markttransparenz. Nachfrager können bei gleichen *Transaktionskosten* in Form von Such- und Informationskosten weitaus mehr Informationen über Anbieter, Produkte, Leistungen und insbesondere Preise einholen als dies früher der Fall war.

Für unser Beispiel JULIANUS bedeutet dies, dass sich Kunden über das Internet quasi vom heimischen Schreibtisch aus über Art, Qualität und Preise der Angebote von JULIANUS und seine Konkurrenten informieren können. Dadurch erhalten sie einen Informationsstand, der in der nicht virtuellen Welt kaum realisierbar ist, da der Kunde dazu mehrere Läden aufsuchen müsste.

Insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen kann diese steigende Markttransparenz problematisch werden. Denn häufig besteht ihr wesentlicher Vorteil in der regionalen Nähe. Erlaubt die steigende Markttransparenz im Internet einen besseren Vergleich von Angeboten und Preisen, ist die Gefahr größer, dass die Kunden zu anderen Anbietern abwandern. Beispiel ist unser Unternehmen JU-

LIANUS, das auf einmal Konkurrenten wie Discountläden, Supermärkten oder Kaffeeanbietern gegenübersteht. In Konsequenz müssen sich Unternehmen wie JULIANUS überlegen, durch welche Maßnahmen sie den Kunden verdeutlichen können, warum diese weiterhin bei ihnen einkaufen sollen. Beispiel ist die von JULIANUS gewählte Strategie, dem Kunden die Abstimmung der elektronischen Unterhaltungsgeräte auf die individuelle Wohnsituation als Zusatzleistung anzubieten. Dadurch gelingt es JULIANUS, dem Kunden einen Mehrwert zu bieten, den andere Konkurrenten nicht leisten können.

3.1.2 Verringerung von Wechselbarrieren

Im Allgemeinen versteht man unter *Wechselbarrieren* alle vom Unternehmen erzeugten bzw. durch systembedingte Eigenschaften von Märkten bzw. Branchen hervorgerufenen Faktoren, die einen Kunden an einen bestimmten Anbieter binden bzw. das problemlose Wechseln zu einem anderen Anbieter verhindern. Prinzipiell lassen sich in der New Economy vier Formen unterscheiden⁵:

- technologische Wechselbarrieren
- ausbildungsbedingte Wechselbarrieren
- psychologische Wechselbarrieren
- wertbedingte Wechselbarrieren.

Technologische Wechselbarrieren entstehen, wenn Kunden aufgrund von fehlender technologischer Kompatibilität zu anderen Produkten und Standards am Markt nicht zu einem Konkurrenten wechseln können. Ein häufig genanntes Beispiel sind Hard- und Software-Lösungen. So kann z.B. nur in Abhängigkeit vom vorhandenen Computer-System ein Drucker angeschlossen werden. Es ist also notwendig, dass der Drucker zum vorhandenen Computer-System kompatibel ist. Möchte der Kunde jedoch einen Drucker, der nicht zu seinem Computer-System kompatibel ist, muss er das gesamte System austauschen, was wiederum mit hohen Kosten verbunden ist. Diese Kosten stellen eine Wechselbarriere dar, der Kunde wird sich für den mit seinem Computer-System kompatiblen Drucker entscheiden.

Ausbildungsbedingte Wechselbarrieren sind die Folge von Investitionen in eine spezielle Ausbildung bzw. in Wissen, das während der Nutzung der entsprechenden Güter oder Leistungen erworben wurden. Beispiele sind Kenntnisse in einem Anwendungssystem wie SAP und damit verbundene Erfahrungen im Unternehmen. Wird dieses Anwendungssystem gewechselt, gehen erlerntes Wissen und Erfahrung verloren. Durch die gestiegene Verfügbarkeit von Informationen im Internet auf der einen Seite und die zunehmende Standardisierung von Anwendungssystemen auf der anderen Seite sinken einerseits die Wechselbarrieren. Andererseits stellen diesbezügliche Kenntnisse und Erfahrungen auch keinen Wettbewerbsvorteil mehr dar.

Psychologische Wechselbarrieren sind z.B. die Bindung an eine Marke oder ein Unternehmen, mit dem sich der Nachfrager identifiziert und die den Wechsel zu einem anderen Unternehmen verhindert. In der Old Economy wurden diese Wechselbarrieren gezielt genutzt, um die Kunden langfristig zu binden und zum Teil hohe Preise für eine Leistung verlangen zu können. Ein Beispiel hierfür sind Banken. Während man sich früher kaum von seiner Hausbank trennte („in Deutschland lässt man sich lieber scheiden, als dass man sich von seiner Bank trennt“), führen Fakto-

ren wie die steigende Markttransparenz, die zunehmende Angleichung und Standardisierung von Produkten und Leistungen sowie die durch das Internet bedingte steigende Anonymität im Verhältnis Anbieter/Nachfrager zu einer kritischeren Auseinandersetzung mit den angebotenen Leistungen und Konditionen und somit eher zu einem Wechsel. Die psychologischen Wechselbarrieren sind geringer. Dies ist für Unternehmen dann problematisch, wenn die Kundenbindung auf der Basis von persönlichen Kontakten oder langfristigen Beziehungen basiert. In diesem Fall müssen sich Unternehmen überlegen, wie sie diese Stärken in einem eher Internet- und preisgeprägten Wettbewerb forcieren können. Eine wichtige Rolle spielen dabei Marke und Image. Sie helfen Vertrauen aufzubauen und auch in der New Economy, psychologische Wechselbarrieren aufzubauen.

Wertbedingte Wechselbarrieren werden durch Rabatte und Vergünstigungen für den Kunden hergestellt. Wechselt der Kunde den Anbieter, kann er diese Vergünstigungen dort nicht nutzen. Ein Beispiel hierfür sind Kundenkarten.

3.2 Sinkende Markteintrittsbarrieren

Unter *Markteintrittsbarrieren* werden die Eigenschaften eines Marktes verstanden, die dazu geeignet sind, potenzielle Konkurrenten von einem Markteintritt abzuhalten bzw. den Markteintritt mit deutlichen Hindernissen zu verbinden. Diese Hindernisse können z.B. darin bestehen, dass erhebliche zeitliche und/oder finanzielle Ressourcen erforderlich sind, um diese Barrieren zu überwinden und in dem gewünschten Markt agieren zu können. Sie halten potenzielle Unternehmen von einem Markteintritt ab. Bezogen auf unser Beispiel JULIANUS wäre dies dann der Fall, wenn potenzielle Konkurrenten zunächst erhebliche Investitionen tätigen müssten, um überhaupt Fuß in dem jeweiligen Markt fassen zu können. Dabei lassen sich prinzipiell unterscheiden⁶:

- strukturelle Barrieren
- strategische Barrieren
- institutionelle Barrieren.

Strukturelle Barrieren sind Barrieren, die durch den Markt bzw. das produzierte Gut oder die Leistung selbst bedingt sind. Hohe strukturelle Barrieren existieren z.B. im Automobilmarkt, da der Aufbau einer Infrastruktur wie eines Händlernetzes mit hohen Kosten verbunden ist. Ein anderes Beispiel sind zugrundeliegende Informations- und Kommunikationssysteme oder komplexe Produktionstechnologien, in die sich neu eintretende Wettbewerber erst einarbeiten müssen. Um diese strukturellen Barrieren reduzieren zu können, müssen Unternehmen in Infrastrukturen, Technologien, den Aufbau von Kompetenzen etc. u.U. stark investieren. Diese Investitionen halten sie von dem geplanten Markteintritt ab oder erschweren ihn.

Strategische Barrieren entstehen durch langfristige Absprachen der im Markt befindlichen Akteure mit dem Ziel, neu eintretende Unternehmen abzuwehren. Für diese wird dadurch der Markteintritt deutlich schwerer.

Institutionelle Barrieren sind vorwiegend durch gesetzgebende und regulierende Normen bedingt. Beispiele sind die Vorschriften, die bei der Gründung einer Bank oder dem Betreiben einer Apotheke zu berücksichtigen sind.

In der New Economy sinken vor allem die strukturellen Markteintrittsbarrieren. Hierfür lassen sich zwei Gründe erkennen.

Zum einen sind immer mehr Anbieter mit ähnlichen und damit gegenseitig austauschbaren Produkten, die auf einer einheitlichen Technologie basieren, vertreten. Technologien sind somit nicht länger ein Wettbewerbsvorteil, sondern werden zunehmend zum Bestandteil des allgemeinen Marktwissens. Zum anderen stellt das Internet eine allgemein zugängliche Kommunikations- und Vertriebsinfrastruktur zur Verfügung. Der Aufbau aufwändiger Vertriebs- und Filialnetze, die mit hohen Kosten verbunden sind (strukturelle Barriere), ist somit nicht mehr erforderlich. Angebote lassen sich global im Internet anbieten.

Aus der Sicht von Unternehmen hat dies zwar den Vorteil, dass eine Ausweitung der Kunden- und Zielgruppe vergleichsweise einfacher gelingen kann. Allerdings steigt die Konkurrenz mit internationalen Großunternehmen und Konzernen. Zudem erhöht sich durch die gesunkenen Markteintrittsbarrieren auch – wie oben schon angesprochen – die Zahl der Markteintritte. Die hieraus resultierende höhere Zahl an Akteuren hat zur Folge, dass der Wettbewerbsdruck innerhalb des Marktes steigt.

3.2.1 Intermediation und Disintermediation

Disintermediation bedeutet die Ausschaltung bzw. den Wegfall einer Wertschöpfungsstufe in der bisherigen Wertschöpfungskette. In der New Economy ist hiervon meist der Handel betroffen, da er zwar der Mittler zwischen Hersteller und Abnehmer ist, aber dem Produkt an sich nichts hinzufügt. So kauft JULIANUS z.B. die elektronischen Unterhaltungsgeräte ein und vertreibt sie an die Kunden, ohne ihr Design, ihre Beschaffenheit oder ihre Qualität zu verändern. Im Zuge des Internets haben die Hersteller nun die Möglichkeit, diese Stufe der Wertschöpfung selbst zu übernehmen und so Groß- und Zwischenhändler auszuschalten. So kann der Hersteller selbst den Absatz an den Endnachfrager seiner Produkte und Leistungen übernehmen. Beispiel sind die Hersteller der elektronischen Unterhaltungsgeräte, die die Geräte direkt im Internet an die Endkunden verkaufen und dabei Händler wie JULIANUS umgehen. Die wesentlichen klassischen Aufgaben des Handels, wie die zeitliche (Lagerhaltung), räumliche (Filialen), quantitative (bedarfsgerechte Mengen) und qualitative (z.B. Bereitstellung eines Sortiments) Transformation der Produkte werden immer unwichtiger, der Kunde ist letztlich immer weniger bereit, für diese Leistungen zu bezahlen.

Fällt der Handel als Zwischenstufe weg, werden die Preise niedriger. Somit sind durch das Internet eine zunehmende Disintermediation des Handels und eine gleichzeitige Preissenkung möglich, was den Wettbewerbsdruck innerhalb des Marktes bzw. der Branche nochmals erhöht.

Gleichzeitig entsteht eine Vielzahl neuer Intermediäre. Intermediäre sind Institutionen oder Handelsstufen, die die Verbindung zwischen Angebot und Nachfrage herstellen. Typische Beispiele für Intermediäre sind die Börse, Reisebüros oder der Handel. Beispiele für im Internet entstehende Intermediäre sind Suchmaschinen, Portale oder Informationsbroker. Sie entstehen dann, wenn die Such- und Vergleichskosten für die Suche und Auswahl geeigneter Produkte und Dienstleistungen höher sind als die Kosten für die Inanspruchnahme eines Intermediärs oder be-

stimmte Leistungen angeboten werden, die der einzelne Nutzer nicht erbringen kann. Konkrete Beispiele sind:

- *Suchmaschinen*, die dem Nutzer die Suche nach bestimmten Informationen erleichtern.⁷
- *Portale*, bei denen es sich um Einstiegsseiten in das Internet handelt, die die Suche nach bestimmten Informationen und Angeboten im Internet erleichtern.⁸
- *Shopping-Malls* die durch die Zusammenfassung verschiedener *Online-Shops* und Angebote dem Nutzer Suche und Vergleich erleichtern.⁹
- *Elektronische Märkte* die eine elektronische Plattform z.B. im Internet für das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage zur Verfügung stellen und dadurch dem Kunden helfen, Such-, Vergleichs- und Abwicklungskosten einzusparen.¹⁰
- *Preisagenturen*, die dem Nutzer helfen, das günstigste Produkt zu suchen und auszuwählen.¹¹
- *Auktionen*, die dem Nutzer helfen, das gewünschte Produkt günstiger zu erhalten.¹²
- *Virtuelle Communities*, die interessierten Nutzern eine Plattform für Kommunikation und Informationsaustausch zur Verfügung stellt.¹³

All diese Intermediäre bieten Dienstleistungen an, durch deren Inanspruchnahme der Kunde Such- und Vergleichskosten einsparen kann. Händler wie JULIANUS sind somit einerseits einem höheren Wettbewerbsdruck ausgesetzt, da eine Vielzahl neuer Konkurrenten entsteht, die Transparenz im Internet höher ist als in der realen Welt und für die Produzenten die Möglichkeit existiert, ihre Produkte direkt an den Endkunden zu verkaufen. Auf der anderen Seite besteht eine neue Chance darin, Angebote und Leistungen zur Verfügung zu stellen, durch die es gelingt, dem Kunden Such- und Informationskosten einzusparen. Beispiel ist JULIANUS mit dem zusätzlichen Angebot, die elektronischen Unterhaltungsgeräte an die individuelle Wohnungssituation des Kunden anzupassen. Dadurch spart der Kunde Such- und Informationskosten, weil er sich nicht selber um die Abstimmung kümmern muss.

3.3 Veränderte Wettbewerbsbedingungen durch neue Organisationsstrukturen

Internet und Digitalisierung verändern nicht nur den Wettbewerb, indem sie die Anzahl der Konkurrenten oder die Markttransparenz erhöhen. Auf der Basis des Internet als zugrunde liegender Infrastruktur entstehen neue Organisationsstrukturen und Formen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, die zu veränderten Wettbewerbsbedingungen und z. T. zu ganz neuen Formen des Wettbewerbs führen. Bei diesen Formen, die näher in Teil 6 dieser Serie dargestellt werden, handelt es sich um Zulieferketten und sog. Business Webs.

Beiden Organisationsformen liegt eine enge Zusammenarbeit mehrerer an sich rechtlich selbstständiger Unternehmen zur Erstellung einer Gesamtleistung zugrunde. Die Zulieferkette entsteht durch die informations- und kommunikationstechnisch unterstützte Zusammenarbeit mehrerer Lieferanten und ihrer Sub-Lieferanten. Die Steuerung dieser vor allem in der Automobilbranche zu beobachtenden Organisationsform erfolgt durch das Abnehmerunternehmen.

Folgendes Beispiel verdeutlicht das zugrunde liegende Konzept: Automobilhersteller gehen immer mehr dazu über, sich auf die Entwicklung und die Erstellung weniger, für das Auto jedoch sehr wichtiger Teile (z.B. den Motorblock) zu konzentrieren, die übrigen Teile jedoch fremd zu beziehen. Diese gelieferten Teile werden als fertige Module angeliefert und müssen nur noch mit den anderen fertigen Modulen zusammengesetzt werden. Beispiele sind die gesamte Elektronik oder die Karosserie als Module. Bei den Lieferanten dieser Module handelt es sich um System- oder Modullieferanten. Zur Erstellung dieser Systeme erhalten sie von verschiedenen Teil-Systemlieferanten die erforderlichen Teile. Diese Teil-Systemlieferanten erhalten die erforderlichen Einzelteile wiederum von ihren Lieferanten. Damit die Module termingerecht geliefert werden können, ist innerhalb der gesamten *Zulieferkette* eine enge Zusammenarbeit zwischen allen beteiligten Unternehmen erforderlich. Sie erstreckt sich vom Abnehmerunternehmen über die System- und Teil-Systemlieferanten bis hin zu den Lieferanten für die Einzelteile. Diese enge Zusammenarbeit muss gewährleistet sein, unabhängig davon, ob es sich bei den einzelnen Mitgliedern der Zulieferkette um Konkurrenten handelt oder nicht. Zwischen den Zulieferketten entsteht dagegen ein größerer Wettbewerb. So steht BMW mit VW oder Daimler Chrysler im direkten Wettbewerb und muss sich in irgendeiner Weise differenzieren, um keine Kunden zu verlieren. Diese Differenzierung gelingt nur, wenn nicht nur BMW die Qualität der Produkte sicherstellt bzw. erhöht, sondern auch sämtliche Unternehmen in der Zulieferkette ihre Produktion anpassen und die Qualität erhöhen. Damit stellt die Steuerung der Zulieferkette einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar.

Internet und Informations- und Kommunikationstechniken führen somit dazu, dass sich Unternehmen auf bestimmte Kernfähigkeiten oder -aktivitäten spezialisieren und die übrigen Aktivitäten in enger Kooperation mit anderen Unternehmen durchführen. Dies gelingt aber nur, wenn innerhalb der beteiligten kooperierenden Unternehmen eng zusammengearbeitet wird. Daher nimmt der Wettbewerb innerhalb dieser Kette ab, zwischen den Zulieferketten wird der Wettbewerb jedoch größer, da die Steuerung der Zulieferkette zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor wird.

Ähnliche Effekte lassen sich im Zusammenhang mit der Organisationsform des *Business Webs* beobachten. Dabei handelt es sich um eine für die Internet-Ökonomie bzw. New Economy typische Organisationsform. Business Webs entstehen, wenn rechtlich selbstständige Unternehmen ergänzende Teilleistungen erbringen, um eine für den Kunden Wert schaffende Gesamtleistung erbringen zu können. Folgendes Beispiel verdeutlicht dies: Das Internet-Portal Yahoo stellt eine Einstiegsseite für Internet-Nutzer in das Internet zur Verfügung. Der Nutzen für die Kunden besteht darin, über eine Einstiegsseite Zugang zu einer Vielzahl von Informationen und Angeboten verschiedener Unternehmen zu erhalten. Die Gesamtleistung besteht somit in dem Zugang zu einer Vielzahl von Informationen. Damit diese Informationen auch zur Verfügung stehen können, müssen sich viele Unternehmen dazu bereit erklären, Informationen über ihre Angebote zur Verfügung zu stellen. Jedes dieser Unternehmen stellt einen Teilaspekt zur Verfügung, die sich insgesamt zu einer Gesamtleistung für den Kunden ergänzen. Die Unternehmen kooperieren somit miteinander, stehen aber gleichzeitig in Konkurrenz zueinander, weil sie gleiche oder ähnliche Produkte verkaufen. Von dieser Konkurrenz profitie-

ren wiederum die Kunden, da jedes der beteiligten Unternehmen versucht, sich besser darzustellen als die Konkurrenten.

Diese Form des Wettbewerbs – Kooperation und gleichzeitig Konkurrenz – wird auch als *Coopetition* bezeichnet. Bei ihr handelt es sich um eine Form des Wettbewerbs, die in der Old Economy in dieser Intensität nicht beobachtet wurde.

3.4 Veränderter Wettbewerb um die zugrunde liegenden Netze

Schließlich entsteht im Zuge von Internet und Digitalisierung eine Form des Wettbewerbs, die die zugrunde liegenden Netze selbst betrifft¹⁴. Die Bereitstellung der Infrastruktur des Internet ist selbst ein großer, rasch expandierender Markt mit vielen Ebenen, die von der Verlegung der zugrunde liegenden Kabel über die Herstellung von Service und Routern bis hin zum Spektrum der verschiedenen angebotenen Endgeräte reichen. Der Aufbau und der Betrieb dieser zugrunde liegenden territorialen Netze ist bis vor kurzer Zeit staatliches *Monopol* gewesen. Dies bedeutet, dass nur ein Anbieter – der Staat – existiert. Inzwischen sind auch private Unternehmensgruppen in der Lage, eigene Übertragungsnetze aufzubauen und unter ihre Kontrolle zu bringen. Beispiele sind die von verschiedenen Privatunternehmen aufgebauten unabhängigen Übertragungsnetze sowie die in letzter Zeit zu beobachtenden Diskussionen um den Standard für das mobile Geschäft UMTS. Das vormalige Monopol differenziert sich aus und entwickelt sich zunehmend zu einem *Oligopol* mit einer Vielzahl von öffentlichen und privaten Anbietern. Hierdurch entsteht eine neue Form des Wettbewerbs, von der letztlich die Nutzer nur profitieren können – wenn nämlich der Preis reduziert und die Qualität erhöht wird.

4. Wissen als neuer Wettbewerbsfaktor

In der New Economy intensiviert sich nicht nur der Wettbewerb zwischen Unternehmen auf Grund der skizzierten Entwicklungen. Es kristallisiert sich ein neuer Wettbewerbsfaktor heraus, der für Unternehmen und jeden Einzelnen zunehmend wichtig wird: *Wissen*.

Wissen bedeutet die handlungsorientierte, individuelle Vernetzung von Informationen.¹⁵ Im Gegensatz zu Information steht Wissen nicht grenzenlos abrufbar zur Verfügung. Im Gegenteil – Wissen entsteht erst durch die persönliche Auseinandersetzung und Vernetzung von Informationen. Folgendes Beispiel verdeutlicht dies:

Der Mitarbeiter eines Reisebüros liest von der Eröffnung eines neuen Wellness-Hotels mit ganztägig angebotener Kinderanimation in Südtirol. Für ihn stellt dies zunächst eine Information dar. Verknüpft er diese Information mit vorhandenen Informationen über seine Kunden in Bezug auf ihre Freizeit- und Urlaubsvorlieben, entsteht Wissen wie z.B., dass dieses neu eröffnete Hotel für die Familie Mustermann aus seinem Kundenkreis interessant sein könnte. Ruft dieser Reisebüromitarbeiter nun die Familie Mustermann an, erzählt ihr von diesem Hotel und bietet ihr an, die Buchung zu übernehmen, führt sein Wissen zu echtem Wert. Dies gilt sowohl für die Familie Mustermann, die dadurch einen höheren Nutzen erhält als auch für sein Reisebüro, das dadurch Provisionen erzielen kann.

Je mehr Informationen nun zur Verfügung stehen, desto größer wird die Bedeutung von Wissen – verstanden als handlungs- und zweckorientierte Vernetzung dieser Informationen – als Wettbewerbsfaktor. Dies gilt sowohl für Unternehmen als auch für jeden Einzelnen. Für Unternehmen wird es immer wichtiger, zu wissen

- welche Bedürfnisse und Probleme Kunden haben und
- welches Unternehmen welche Ressourcen anbietet, um diese Bedürfnisse und Probleme lösen zu können,

um auf dieser Basis eine geeignete Strategie für die Lösung dieser Kundenprobleme entwickeln zu können. Bezogen auf JULIANUS bedeutet dies, dass es für JULIANUS immer wichtiger wird, zum einen Informationen über die Kundenprobleme und –bedürfnisse zu erhalten und zum anderen diese Informationen mit den Informationen über die eigenen Stärken sowie die Informationen über das Angebot anderer Unternehmen zu vernetzen, um kundenorientierte Lösungen entwickeln zu können.

Für jeden Einzelnen wird es immer wichtiger, sein eigenes Wissen und seine eigenen Kompetenzen weiter zu entwickeln und zu vermarkten. Denn je mehr sich existierende Arbeits- und Beschäftigungsstrukturen verändern und z. T. auflösen (vgl. hierzu Teil 8 dieser Serie), desto wichtiger wird auch für jeden Einzelnen die Positionierung und Differenzierung im Wettbewerb. Positionierung und Differenzierung gelingen umso eher, je mehr der Einzelne in der Lage ist, sein individuelles Wissen und seine Fähigkeiten zu pflegen und zu vermarkten.

5. Fazit

Ausgangspunkt dieses Beitrages war die Frage nach den veränderten Wettbewerbsbedingungen in der New Economy bzw. im Internet-Business. Zusammenfassend lässt sich festhalten:

Im Internet-Business intensiviert sich der Wettbewerb, wobei unterschiedliche Faktoren hierfür verantwortlich sind:

- das Internet selbst durch eine höhere Markttransparenz, sinkende Wechselbarrieren, sinkende Eintrittsbarrieren und verstärkte Tendenzen zur Disintermediation einerseits und zur Intermediation andererseits;
- auf der Basis des Internets entstehende neue Organisationsformen, bei denen Spezialisierung und Kooperation gleichzeitig verwirklicht sind. Jedes Unternehmen spezialisiert sich auf sein Kerngeschäft und seine Kernkompetenzen, geht aber mit anderen Unternehmen, die sich ebenfalls auf ihr Kerngeschäft spezialisiert haben, enge Kooperationen ein, um für den Kunden eine Gesamtlösung zu erbringen. Innerhalb dieser Organisation existiert eine enge Kooperation; zwischen diesen Organisationsformen, zu denen vor allem Zulieferketten und Business Webs gehören, herrscht ein starker Wettbewerb.
- Wissen – verstanden als handlungsorientierte Vernetzung von Informationen – als zunehmend wichtiger Wettbewerbsfaktor.
- Der Wettbewerb um die Netze selbst wird stärker, da die vormals staatliche Monopolstellung aufgeweicht wird und neben staatlichen Institutionen zuneh-

mend auch private Unternehmen in der Lage sind, die zugrunde liegenden Netze zur Verfügung zu stellen.

In Folge müssen sich Unternehmen mit diesen intensivierten Wettbewerbsstrukturen auseinander setzen und versuchen, sich zu positionieren und vom Konkurrenten zu differenzieren. Möglich ist dies z.B. durch das Angebot spezifischer, kundenindividueller Leistungen, die enge Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, um für den Kunden Gesamtleistungen bzw. Leistungsbündel zu erbringen sowie durch den Aufbau von Wissen und Kernkompetenzen. Dies gilt nicht nur für Unternehmen, sondern letztlich für jeden Einzelnen in der New Economy.

Anmerkungen

- 1 Vgl. hierzu näher Porter M.E.: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 3. Aufl., Frankfurt 1999.
- 2 Vgl. hierzu Porter, M.E.: Wettbewerbsstrategie, 9. Aufl., Frankfurt 1997.
- 3 Vgl. hierzu z.B. Wirtz, B. W.: Electronic Business, 2. Aufl., Wiesbaden 2001.
- 4 Vgl. hierzu z.B. Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R.: Die Grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management, 4. Auflage, Wiesbaden 2001.
- 5 Vgl. hierzu näher z.B. Wirtz a.a.O.
- 6 Vgl. hierzu näher z.B. Wirtz a.a.O.
- 7 Beispiel sind Suchmaschinen wie Google (www.google.de).
- 8 Beispiel ist das Internet-Portal Yahoo (www.yahoo.de).
- 9 Beispiel ist die Shopping Mall My World (www.myworld.de).
- 10 Beispiel ist der elektronische Markt DCI (www.dci.de).
- 11 Beispiel ist die Preisagentur Preis-Ass (www.preis-ass.de).
- 12 Beispiel ist das Auktionshaus Ebay (www.ebay.de).
- 13 Beispiel ist die Kultur-Community Metropolis (www.metropolis.de).
- 14 Vgl. hierzu näher Hutter, M.: Wettbewerb und Preisbildung in der Internet-Ökonomie, in: Schmidt, H., Hrsg.: Die Potentiale der Internet-Ökonomie, Frankfurt 2001, S. 17-22.
- 15 Vgl. hierzu näher Picot, A.; Scheuble, S.: Die Rolle des Wissensmanagement in erfolgreichen Unternehmen, in: Mandl, H., Reinmann-Rothmeier, G. (Hrsg.): Wissensmanagement, München 2000, S. 19-37.

Glossar

<i>Auktion</i>	Form der Preisfindung
<i>Business Web</i>	Gruppe von Unternehmen, die unabhängig voneinander wertschöpfende Teilleistungen erbringen, die sich zu einer Gesamtleistung für den Kunden ergänzen. Im Unterschied zu virtuellen Unternehmen gibt es kein Unternehmen, das die Zusammenarbeit konfiguriert oder steuert. Unternehmen beteiligen sich formal oder faktisch an der Erstellung einer Gesamtleistung für den Kunden.
<i>Coopetition</i>	Gleichzeitiges Auftreten von Kooperation und Wettbewerb.
<i>Digitalisierung</i>	Zunehmende Durchdringung sämtlicher Lebensbereiche mit Informations- und Kommunikationstechniken.
<i>Intermediär</i>	Institution, die zwischen Anbieter und Nachfrager fungiert. Beispiele für Intermediäre in der realen Welt sind Reisebüros oder Banken; Beispiele für Intermediäre in der Internet-Welt sind Portale und Suchmaschinen.

<i>Intermediation</i>	Entstehung von Intermediären
<i>Disintermediation</i>	Ausschaltung bzw. Wegfall einer Wertschöpfungsstufe in der bisherigen Wertschöpfungskette.
<i>Elektronischer Markt</i>	Zusammentreffen zwischen Angebot und Nachfrage findet auf der Basis elektronischer Medien, insbesondere des Internets, statt.
<i>Kernkompetenzen</i>	Diejenigen Kompetenzen eines Unternehmens, auf denen die Wettbewerbsvorteile des Unternehmens basieren.
<i>Market-Based View</i>	Strategieansatz, der die Branchenstruktur als entscheidenden Faktor für die Erzielung von Unternehmensrenditen und Wettbewerbsvorteilen sieht.
<i>Markteintrittsbarrieren</i>	Eigenschaften eines Marktes, die dazu geeignet sind, potenzielle Konkurrenten von einem Markteintritt abzuhalten bzw. den Markteintritt mit deutlichen Hindernissen zu verbinden
<i>Monopol</i>	Wettbewerbsstruktur mit einem Anbieter und vielen Nachfragern.
<i>New Economy</i>	Unternehmen der Internet-Welt.
<i>Old Economy</i>	Unternehmen der Industriegesellschaft.
<i>Oligopol</i>	Wettbewerbsstruktur mit einer Vielzahl von Anbietern.
<i>Online-Shop</i>	Eine bestimmte Art von Software, die die Darstellung der Produkte auf einer Internet-Seite und die Aufbereitung der für den Kunden relevanten Informationen ermöglicht sowie den Bestellprozess der Produkte standardisiert und automatisch abwickelt.
<i>Portal</i>	Einstiegsseite im Internet, die Zugang zu Informationen und Angeboten verschiedener Unternehmen gewährt.
<i>Preisagentur</i>	Intermediär im Internet, der den Nutzer bei der Suche nach dem günstigsten Produkt unterstützt.
<i>Suchmaschin</i>	Software, die die Suche nach bestimmten Begriffen, Unternehmen, Anbietern etc. auf dem Internet erleichtert. Beispiel ist die Suchmaschine Google.
<i>Resource-Based View</i>	Strategieansatz, der die Branchenstruktur als entscheidenden Faktor für die Erzielung von Unternehmensrenditen und Wettbewerbsvorteilen sieht.
<i>Shopping-Mall</i>	Zusammenschluss mehrerer Online-Shops
<i>Wechselbarriere</i>	Vom Unternehmen erzeugte bzw. durch systembedingte Eigenschaften von Märkten bzw. Branchen hervorgerufene Faktoren, die einen Kunden an einen bestimmten Anbieter binden bzw. das problemlose Wechseln zu einem anderen Anbieter verhindern.
<i>Transaktionskosten</i>	Koordinations- und Kommunikationskosten, die für die Erbringung eines Leistungsaustauschs entstehen.
<i>Virtuelle Community</i>	Stellt interessierten Nutzern eine elektronische Plattform für Kommunikation und Informationsaustausch zur Verfügung
<i>Wissen</i>	Vernetzung von Informationen
<i>Zulieferkette</i>	Kette derjenigen Lieferanten, die für die Erstellung eines Produktes oder einer Leistung erforderlich sind.