

New Economy 2: Vernetzte und globalisierte Märkte

Rahild Neuburger

Im letzten Beitrag der mehrteiligen Serie New Economy (1/2002) wurden die veränderten Spielregeln der New Economy vertieft und an Hand zweier Unternehmen aus der sog. *Old* und *New Economy* – Otto Handelsgruppe und Amazon – verdeutlicht. Der Beitrag bildete die Grundlage für die sich nun anschließenden Beiträge, in denen die Auswirkungen der *Digitalisierung* und der New Economy auf Märkte, Unternehmensführung und Organisation sowie Arbeit untersucht werden. Zunächst stehen zu beobachtende Entwicklungen auf den Märkten im Mittelpunkt der Betrachtung.

In einer digitalen Welt spielen regionale Grenzen eine weitaus geringere Rolle als in der klassischen industriellen Wirtschaft. Internet, Digitalisierung und die zunehmende *Standardisierung* führen zu globalen, vernetzten Marktplätzen und Marktbeziehungen, in denen Standortfragen nicht mehr so relevant sind. Entscheidend sind oft vielmehr Konditionen, Preise und Kompetenzen. Dies gilt in gleicher Weise für Gütermärkte wie für Arbeits- und Kapitalmärkte. Im folgenden Beitrag sollen diese Entwicklungen dargestellt werden.

1. Das Unternehmen JUMA als Beispiel

Zur Verdeutlichung der Ausführungen wird zunächst das Unternehmen JUMA als konkretes Beispiel vorgestellt.

Der Hersteller für Bekleidung JUMA ist im italienischen Treviso angesiedelt. Der Standort ist nicht zufällig gewählt. Die Region Treviso ist bekannt für ihre hervorragenden Textil-Fachkräfte und ihre sehr guten Lieferanten für Stoffe und andere erforderliche Textil-Utilensilien. Insofern bot es sich für JUMA an, sich dort niederzulassen und die regionalen Standortvorteile zu nutzen. Internet und Digitalisierung stellen JUMA nun vor neue Herausforderungen und Chancen: Das Internet erlaubt den Zugriff auf weltweit ansässige Lieferanten. Deren Konditionen kann JUMA einfach und unproblematisch untereinander und mit den Preisen der regionalen Lieferanten verglei-

chen. Aus Kostengründen entscheidet sich JUMA für alternative Lieferanten, die die gleichen Waren einschließlich Transportkosten günstiger anbieten.

Zufällig erfährt JUMA von einem *elektronischen Markt* für Textilprodukte, auf dem sich verschiedene in- und ausländische Anbieter von Textilprodukten zusammengeschlossen haben. Dadurch wird die Suche nach den erforderlichen Materialien und der Bestellvorgang nochmals effizienter. In Folge nutzt JUMA diesen elektronischen Marktplatz stärker und verlagert damit seine Beschaffungsaktivitäten zunehmend von den bisherigen regionalen Märkten auf globale, elektronische Marktplätze.

JUMA nutzt das Internet jedoch nicht nur für die Optimierung der Beschaffung. Um neue Kundengruppen zu erreichen, implementiert JUMA einen *Online-Shop*. Dies bedeutet, dass ab dem Zeitpunkt des Startes dieses Shops eine Vielzahl internationaler Internet-Nutzer Zugang zum Shop und damit zum Angebot von JUMA haben können. Der Vertrieb der hergestellten Produkte bezieht sich zukünftig nicht mehr nur auf die im regionalen Bereich ansässigen Händler wie bisher, sondern kann sich prinzipiell auf die ganze Welt beziehen.

Zur Finanzierung dieses Online-Shops muss JUMA einen Kredit aufnehmen. Von ihrer regional ansässigen Hauptbank erhält sie ein entsprechendes Angebot. Der Manager vergleicht dieses Angebot mit Angeboten anderer Banken und Finanzdienstleistern in ganz Europa, mit denen er über das Internet in Kontakt getreten ist. Dabei stellt er fest, dass es durch aus interessante Alternativen der Kapitalbeschaffung gibt, wenn man etwas über die regionalen Grenzen hinausschaut.

Schließlich erhält JUMA eine Mail von einem Designer aus New York, der sich anbietet, als freier Mitarbeiter für JUMA im Design tätig zu werden. Da die von ihm mit geschickten Proben und Referenzen einen sehr guten Eindruck machen, geht JUMA auf dieses Angebot ein und gibt ihm einen vergleichsweise kleinen Design-Auftrag im Rahmen der neuen Kollektion. Die für diesen Auftrag erforderliche Kommunikation findet über das Internet und E-Mail statt, notwendige Daten und Muster werden per standardisiertem Datenaustausch zwischen New York und Treviso geschickt und interaktiv mit Hilfe standardisierter Anwendungsprogramme verbessert. Da die Zusammenarbeit sehr erfolgreich ist, wird sie kontinuierlich verlängert. Erst nach einem Jahr kommt der Designer aus New York nach Treviso und lernt das Unternehmen JUMA physisch kennen.

In der Darstellung des Unternehmens JUMA sind nun viele Entwicklungen, die gegenwärtig zu beobachten sind, zusammengefasst. Internet und Digitalisierung

- eröffnen neue Beschaffungs- und Absatzmöglichkeiten, die weit über den regionalen Bereich hinausgehen;
- eröffnen den Zugriff auf international verfügbares Know-How, das sich für bestimmte Aufgaben und Dienstleistungen weitgehend unproblematisch integrieren lässt;
- erlauben den Zugriff auf internationale Finanz- und Kapitalmärkte, der bisher eher nur den regional ansässigen Banken möglich war;
- führen zu einer zunehmenden Standardisierung nicht nur der zugrundeliegenden Technologien und Systeme, sondern auch der Prozesse und Leistungen. Je standardisierter Systeme und Prozesse aber sind, desto unwichtiger wird der Standort der Leistungserstellung und Leistungserbringung und desto mehr Möglichkeiten der Austauschbarkeit und ubiquitären Einsetzbarkeit von Menschen, Systemen und Prozessen ergeben sich.

In Folge all dieser Entwicklungen entstehen vernetzte, globale Marktplätze und Marktbeziehungen – sowohl auf Güter-, als auch auf Arbeits- und Kapitalmärkten.

2. Märkte: Definition und Abgrenzung

Als *Markt* wird in funktionaler Hinsicht das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage bezeichnet. Dies kann physisch erfolgen wie z.B. auf Wochenmärkten oder virtuell wie auf elektronischen Märkten, in denen Anbieter und Nachfrager über das Internet zusammentreffen.

In Abhängigkeit vom zugrundeliegenden Gegenstandes lassen sich grob drei Marktformen unterscheiden:

- Gütermärkte, auf denen Anbieter und Nachfrager von Gütern zusammentreffen. Der Begriff „Güter“ bezieht sich dabei nicht nur auf Sachprodukte oder –güter, sondern schließt auch Dienstleistungen und digitale Güter wie Informationen oder Softwareprodukte mit ein. Marktteilnehmer auf Gütermärkten sind Unternehmen, Endkonsumenten und staatliche Institutionen. Sie können jeweils sowohl als Anbieter als auch als Nachfrager agieren. So agieren Unternehmen sowohl als Nachfrager von Rohstoffen, Zulieferteilen und externen Dienstleistungen als auch als Anbieter von Produkten und Leistungen. In Abhängigkeit von der zugrundeliegenden Funktion – Anbieter oder Nachfrager – wird daher auch in Absatz- und Beschaffungsmärkte differenziert. Für unser Beispiel-Unternehmen JUMA stellen z.B. Endkonsumenten und Händler den Absatzmarkt dar, die Lieferanten von Stoffen und weiteren Textil-Utensilien den Beschaffungsmarkt.
- Kapitalmärkte, auf denen Kapital-Anbieter und Kapital-Nachfrager zusammentreffen. Auf Kapitalmärkten treten Unternehmen, Endkonsumenten und staatliche Institutionen gleichermaßen als Anbieter und Nachfrager auf. Als Nachfrager nehmen sie Kredite in Anspruch, als Anbieter stellen sie Fremd- und Eigenkapital zur Verfügung. So fragt z.B. das Unternehmen JUMA einen Kredit nach, den es zur Finanzierung des Online-Shops benötigt. Investiert JUMA beispielsweise in ein anderes Unternehmen, indem es Kapital zur Verfügung stellt und z.B. Gesellschaftsanteile erwirbt, tritt es als Kapital-Anbieter auf.
- Arbeitsmärkte, auf denen Arbeitsangebot und –nachfrage zusammenkommen. Auf Arbeitsmärkten treten Unternehmen i.d.R. als Nachfrager auf; sie suchen geeignete Mitarbeiter und Arbeitskräfte. Dagegen treten Endkonsumenten meist als Anbieter auf, indem sie ihre Kompetenzen und ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen. So sucht JUMA beispielsweise geeignete Textilfachkräfte.

In der Old Economy spielten bei der Standortentscheidung von Unternehmen, d.h. der Frage, an welchem Standort sie sich idealer Weise niederlassen sollen, Absatz- und Beschaffungsmarkt sowie Arbeitsmarkt eine oft nicht unerhebliche Rolle. Gewählt wurde der Standort, der einen effizienten Zugang zu Absatz- und Beschaffungsmärkten versprach und an dem die erforderlichen Arbeitskräfte verfügbar waren. So wählte z.B. JUMA den Standort Treviso auf Grund der dort ansässigen Lieferanten und anerkannten Textilfachkräften.

In der New Economy spielt der regionale Zugang zu diesen Märkten eine vergleichsweise geringere Rolle. Im Gegenteil – Internet und Digitalisierung erlauben den Zugang zu Anbietern und Nachfragern weltweit und eröffnen dadurch ganz neue, globale Möglichkeiten für die Gestaltung der Marktbeziehungen. Wie sich dies im einzelnen auf Güter-, Arbeits- und Kapitalmärkte auswirkt, wird in den folgenden Ausführungen gezeigt.

3. Gütermärkte in der New Economy

Auf Gütermärkten kommen – wie oben skizziert – Angebot und Nachfrage von Gütern zusammen. Als Anbieter und Nachfrager treten in unterschiedlichen Konstellationen Unternehmen, Konsumenten und der Staat auf. So lassen sich prinzipiell folgende Marktbeziehungen unterscheiden:

- *Business-to-Business (BtB-) Beziehungen* beschreiben Marktbeziehungen zwischen Unternehmen. Beispiele sind Lieferanten-Herstellerbeziehungen wie z.B. die Beziehungen zwischen JUMA und seinen Stoff-Lieferanten auf der Beschaffungsseite oder zwischen JUMA und den Händlern auf der Absatzseite.
- *Business-to-Consumer (BtC)-Beziehungen* beschreiben Marktbeziehungen zwischen Unternehmen und Konsumenten. Unternehmen treten hier als Anbieter, Konsumenten als Nachfrager auf.
- *Consumer-to-Consumer (CtC)-Beziehungen* beschreiben Marktbeziehungen zwischen Konsumenten. Beispiele sind Flohmärkte oder Tauschbörsen.
- *Business/Consumer-to-Government (B/CtG)-Beziehungen* beschreiben Marktbeziehungen zwischen Unternehmen oder Konsumenten und Staat. Diese Thematik wird gegenwärtig stark unter dem Stichwort „E-Government“ diskutiert.

In der New Economy verändern sich nun die verschiedenen Marktbeziehungen. Denn Internet und Digitalisierung eröffnen neue Zugangsmöglichkeiten zu bestehenden und neuen Märkten, die weit über existierende regionale Grenzen hinausgehen.

Über das Internet haben Unternehmen, Konsumenten und Staat in ihrer Rolle als Nachfrager Zugang zu einer Vielzahl regionaler und internationaler Anbieter. Deren Angebote, Preise, Konditionen und z.B. Liefer- und Transportbedingungen lassen sich mit geringeren Such- und Informationskosten vergleichen als dies in der realen Welt möglich ist. Hierfür sind im wesentlichen drei Gründe maßgeblich:

Zum einen müssen sich Nachfrager nicht physisch von einem Händler oder Lieferanten zum nächsten Händler bewegen, sondern können vom (heimischen) Schreibtisch aus lediglich die Maustaste zwischen den verschiedenen Internet-Seiten bewegen. Zum zweiten erlauben bestimmte Internet-Funktionalitäten Vergleichsmöglichkeiten, die in der realen Welt in dieser Form nicht realisierbar sind. Ein Beispiel hierfür sind die Buch- und Rezensioneninformationen des Buchhandels AMAZON, die eine sehr gute Informationsbasis für Kaufentscheidungen darstellen, im realen Buchhandel jedoch kaum zur Verfügung gestellt werden können. Zum dritten existieren bestimmte, für das Internet typische „*Intermediäre*“, die die Suche nochmals erleichtern und damit nochmals Such- und Informationskosten reduzieren helfen. Typische Beispiele hierfür sind *Portale*, *Suchmaschinen*, elektronische Märkte oder Institutionen wie *Preisagenturen*, die die jeweils günstigsten Anbieter des gewünschten Produktes suchen.

Ökonomisch betrachtet, können Nachfrager durch das Internet somit nicht nur Einsparungspotenziale bei der Beschaffung selbst erzielen, wenn sie sich für günstigere Anbieter und Produkte entscheiden. Sie können sich auch diejenigen Suchkosten einsparen, die sie für die Suche nach dem günstigsten Anbieter im Netz oder in der realen Welt aufbringen müssten.

So erzielt beispielsweise das Unternehmen JUMA erhebliche Einsparungspotenziale, wenn es einen großen Teil der erforderlichen Beschaffungsgüter über e-

elektronische Märkte einkauft. Zudem spart das Unternehmen *Suchkosten*, da gerade auf den für den Textilsektor spezialisierten Märkten die meisten relevanten Anbieter vertreten sind und sich die Angebote einfacher vergleichen lassen. Aber auch in anderen Branchen finden sich mittlerweile eine Vielzahl von elektronischen Märkten, die Nachfragern zu erheblichen Einsparungen verhelfen können.

Derartige Entwicklungen führen nun dazu, dass Unternehmen tendenziell bei denjenigen Anbietern kaufen, bei denen Produkte und Leistungen am günstigsten sind. Da es sich dabei immer weniger um regionale Anbieter handelt, dehnen sich die Marktbeziehungen weit über regionale Grenzen aus. Es besteht der Trend zum sog. „*global sourcing*“, d.h. der Beschaffung bei weltweit angesiedelten Lieferanten. Gekauft wird bei denjenigen Anbietern und Lieferanten, bei denen die günstigsten Preise und/oder Konditionen bestehen. Dies gilt nicht unbedingt nur für Rohstoffe oder einzelne Teilprodukte. Dies gilt immer mehr für ganze Systemprodukte, die weltweit produziert und eingekauft werden und dann im heimischen Unternehmen nur noch zum Endprodukt zusammengesetzt werden. So gibt es beispielsweise nur mehr ein Bekleidungsunternehmen, das in Deutschland produziert. Bei den übrigen findet höchstens noch eine Art Musterproduktion am heimischen Standort statt, der Großteil der Produkte wird weltweit produziert und global beschafft, da sich dadurch erhebliche Kosteneinsparungen realisieren lassen.

Internet und vor allem die Möglichkeit, schnell und unproblematisch Daten zu schicken, erleichtern diese Prozesse bzw. ermöglichen sie erst. Unternehmen können sich dadurch noch viel stärker auf ihre *Kernkompetenzen* konzentrieren und die für die Erstellung ihrer Leistungen erforderlichen Zuliefer-Produkte weltweit bei den jeweils günstigsten Anbietern kaufen – entweder direkt oder über Zwischenschaltung eines Intermediärs in dem oben beschriebenen Sinn. In Folge entstehen globale Marktbeziehungen, in denen Konditionen und Preise immer häufiger kaufentscheidend sind.

Dies gilt jedoch nicht unbedingt für alle zu beschaffenden Produkte und Dienstleistungen. Es wird immer Produkte und Leistungen geben, bei denen der Preis eine vergleichsweise untergeordnete Rolle spielen wird. Entscheidend sind vielmehr Faktoren wie Eigenschaften, strategische Bedeutung eines Zulieferteils, langjährige Geschäftsbeziehungen oder eine nur geringe Anzahl von Lieferanten.

So kauft das Unternehmen JUMA beispielsweise die Stoffe weiterhin bei bestimmten Lieferanten in Italien, da die dort erhältliche Qualität von kaum einem anderen Lieferanten zur Verfügung gestellt werden kann. Ähnliches gilt für andere Unternehmen. Für bestimmte Produkte oder Zulieferteile wird die Wahl des geeigneten Anbieters auch zukünftig nicht über das Internet auf der Basis von Preisen und Konditionen erfolgen, sondern primär nach anderen Kriterien. In der Betriebswirtschaftslehre wird diesbezüglich zwischen A- und C-Gütern oder –Teilen unterschieden. Bei A-Gütern handelt es sich um diejenigen Produkte und Teile, die für die Erstellung des Endproduktes oder –leistung sehr wichtig sind und bei denen die Auswahl geeigneter Anbieter und Lieferanten nicht nur nach Preisen erfolgt. Typische A-Güter bei JUMA sind z.B. die Stoffe.

Dagegen handelt es sich bei C-Gütern um sog. Standardteile, die für die Erstellung der Produkte oder der Dienstleistung von eher untergeordneter Bedeutung sind und für die es vergleichsweise mehr Anbieter gibt. Für diese Art von Produkten bietet sich in der Regel der Kauf per Internet bzw. auf entsprechenden elektroni-

schen Märkten wie oben beschrieben an. Typische C-Güter bei JUMA sind Nähgarne, Knöpfe etc.

Durch Internet und Digitalisierung wird es nun noch leichter möglich, die Beschaffungsprozesse in Abhängigkeit der zugrundeliegenden Güter zu gestalten und zu optimieren. So kann die Beschaffung der C-Teile automatisiert und standardisiert über Internet und elektronische Märkte erfolgen, entscheidend sind primär Preis und Konditionen. Dagegen erfolgt die Beschaffung der A-Teile ziel- und lieferantenorientiert auf der Basis anderer Kriterien. Die Funktion des Internets liegt hier primär in der Unterstützung der Kommunikation und des Informationsaustauschs mit weltweit verteilten Anbietern. Unabhängig davon, ob A- oder C-Teile zugrundeliegen, entsteht in Folge der Trend zum „global sourcing“ mit der Herausbildung zunehmend internationaler, globaler Marktbeziehungen.

Gerade im Bereich der C-Güter ist eine weitere interessante Entwicklung zu beobachten. Im Zuge der Optimierung ihrer Beschaffungsaktivitäten vernetzen sich die Marktseiten untereinander sehr viel stärker. So bauen beispielsweise in der Automobilindustrie verschiedene Herstellunternehmen und –Lieferanten einen elektronischen Marktplatz für verschiedene C-Teile auf. Hintergrund ist zunächst die Erzielung von Preisvorteilen, wenn sich mehr Hersteller bei der Beschaffung ihrer C-Teile zusammenschließen und damit eine größere Marktmacht ausüben. Zukünftig sollen nicht nur die Beschaffungsaktivitäten gebündelt werden, sondern auf der Basis dieses Marktplatzes auch frühzeitig Entwicklungs- und Produktionspartnerschaften zwischen Hersteller und Lieferanten eingegangen werden. Die Standardisierung der zugrundeliegenden Plattform einerseits und der Produkte andererseits fördert somit die vernetzte Zusammenarbeit zwischen den Marktpartnern.

Ähnliche Tendenzen lassen sich auch im Business-to-Consumer-Markt erkennen. So können sich mittlerweile über das Internet Verbraucher zusammenschließen, um bestimmte Produkte günstiger zu erhalten. Hierbei handelt es sich um eine Ausprägungsform der im letzten Beitrag angesprochenen „Reverse Economy“, die die zunehmende Macht des Kunden zum Ausdruck bringt. Sie basiert in vielen Fällen auf der im Vergleich zu früher jetzt sehr viel mehr gegebenen Möglichkeit, sich untereinander stärker zu vernetzen und dadurch Marktmacht auszuüben.

Internet und Digitalisierung verändern die Marktbeziehungen jedoch nicht nur aus der Perspektive der Nachfrager. Gerade auch aus Anbietersicht eröffnen sich ganz neue Möglichkeiten für eine Neugestaltung der Absatzmarktbeziehungen, die die gezeigten Globalisierungs- und Vernetzungseffekte nochmals verstärken. So eröffnen Internet und Digitalisierung nicht nur neue Vertriebs- und Absatzwege. Zudem helfen sie einerseits, überregionale Märkte zu erschließen, an die zuvor nicht so ohne weiteres zu denken war; zum anderen fordern sie geradezu die Erschließung globaler Märkte.

Schon die Präsenz eines Unternehmens im Internet als Homepage oder das Angebot der Produkte und Leistungen über einen Online-Shop erweitert die potenzielle Ziel- und Kundengruppe erheblich und eröffnet ganz neuartige Chancen für die Erschließung internationaler Märkte und Kundengruppen. Ein schönes Beispiel hierfür ist ein Internet-Handel für Babyartikel, zu dessen ersten Kunden japanische Konsumenten gehörten.

Die Notwendigkeit, globale Märkte zu erschließen, hängt eng mit einem typischen Merkmal vieler Produkte und Leistungen in der New Economy zusammen:

den hohen Entwicklungskosten bei gegen Null gehenden *Grenzkosten*. In Folge besteht eine wichtige Zielsetzung der Unternehmen darin, möglichst viele Kunden zu gewinnen und unter Umständen eine *kritische Masse* aufzubauen. Möglich ist dies eher auf globalen Märkten als auf regionalen Märkten. Je standardisierter die zugrundeliegenden Leistungen und Produkte zudem sind, desto einfacher wird es wiederum, sie international und global zu vertreiben.

Im Endeffekt sind somit die Grenzen zwischen regionalen und internationalen/globalen Kunden- und Zielgruppen fließend. Dies bedeutet aber auch, dass die Unternehmen zum einen in der Lage sein müssen, ihre Leistungen und Produkte so zu gestalten, dass sie global einsetzbar sind. Zum anderen müssen sie ihre Prozesse an Austausch- und Marktbeziehungen, die weit über regionale Grenzen hinaus gehen, anpassen können. Dies stellt Unternehmen unter Umständen vor ganz neue Herausforderungen. So ist das Beispiel eines kleinen, auf bestimmte Fachbücher spezialisierten Buchhandels bekannt, der sein Angebot in das Internet stellte und sich dann vor Anfragen und Bestellungen aus der ganzen Welt nicht mehr retten konnte und kaum mehr in der Lage war, diese zu bewältigen.

Eine zunehmende Globalisierung und Vernetzung von Marktbeziehungen basiert in der New Economy jedoch nicht nur auf neuen Zugangsmöglichkeiten zu bestehenden oder neuen Anbietern und Märkten aus Sicht der Nachfrager oder auf der Möglichkeit bzw. der Notwendigkeit der Erschließung neuer Märkte aus Sicht der Anbieter. Interessante Entwicklungen sind in diesem Zusammenhang auch im Consumer-to-Consumer-Bereich zu beobachten. Ein typisches Beispiel für Marktbeziehungen in diesem Sektor sind Flohmärkte oder Tauschbörsen, wie sie in manchen meist regionalen Zeitungen angeboten werden. Derartige Marktbeziehungen sind primär regional ausgerichtet, da sie entweder physisch an einen bestimmten Ort gebunden sind – wie z.B. Flohmärkte – oder die in Frage kommende Ziel- und Kundengruppe regional begrenzt ist – wie z.B. bei regionalen Zeitungen mit Tauschbörsen.

Das Internet führt hier zu weitreichenden Änderungen. Denn durch das Internet sind auf einmal virtuelle Flohmärkte und Tauschbörsen zwischen Konsumenten auf der ganzen Welt möglich. So kommt es durchaus vor, dass Produkte nicht nur am regionalen Standort, sondern global z.B. zwischen europäischen und amerikanischen Konsumenten getauscht bzw. verkauft werden. Typische Beispiele hierfür sind Auktionen, virtuelle Flohmärkte oder auch Tauschbörsen, in denen z.B. weltweit angeschlossene Teilnehmer untereinander Musikstücke austauschen. Ohne Internet wüssten sie weder voneinander, noch wäre ein Tausch von Produkten möglich. Mit zunehmender Anzahl der Internet-Nutzer ist mit einer Intensivierung dieser globalen Marktbeziehungen im Consumer-to-Consumer-Bereich zu rechnen. Verstärkend wirken zudem gegenwärtig zu beobachtende Aktivitäten von Unternehmen, die neben ihrem normalen BtC-Handel eine Tauschbörse für Consumer-to-Consumer-Transaktionen einrichten. Sie agieren somit zusätzlich als Intermediär im Consumer-to-Consumer-Geschäft. Ein Beispiel hierfür ist der Internet-Shop Amazon, der seinen Kunden anbietet, das gewünschte Buch entweder bei Amazon oder gebraucht zu erwerben. Letztlich profitieren beide davon – sowohl das Unternehmen als auch der Endverbraucher. Amazon erhält pro verkauftem Buch eine Provision; der Endverbraucher kann die Bücher, die er verkaufen möchte, einfach in die Amazon-Tauschbörse eingeben und muss keinen physischen Floh- oder Büchermarkt aufsuchen. Somit spart er wiederum *Transaktionskosten*.

Überträgt man dieses Beispiel auf JUMA, würde JUMA seine Produkte nicht nur direkt anbieten, sondern zusätzlich die Möglichkeit eröffnen, das gleiche Produkt quasi per Second Hand bei anderen Kunden zu beziehen.

Je mehr Auktionen, Internet-Flomärkte, Tauschbörsen und Angebote wie das von Amazon existieren, desto mehr vernetzen sich auch Konsumenten untereinander und weiten ihre Tausch- und Handelsbeziehungen auf den überregionalen bzw. internationalen Bereich aus.

Somit lässt sich an dieser Stelle als kleines Zwischenfazit festhalten, dass Internet, Digitalisierung und insbesondere auch Standardisierung sowohl im Business-to-Business-, Business-to-Consumer- als auch im Consumer-to-Consumer-Bereich eine (Neu-)gestaltung (neuer) Marktbeziehungen ermöglichen, die zu globalen und vernetzten Marktbeziehungen führen, die bisher in dieser Form nicht zu beobachten waren. Gerade für Standardprodukte und –leistungen lässt sich dabei erkennen, dass Preise und Konditionen die entscheidenden Kriterien werden und sich Unternehmen, Endkonsumenten und staatliche Institutionen immer häufiger für denjenigen Anbieter entscheiden, der das Produkt bzw. die Leistung zu den günstigsten Konditionen vertreibt.

4. Kapitalmärkte in der New Economy

Ganz ähnliche Entwicklungen lassen sich auf Kapitalmärkten beobachten. Da die Analyse der Kapitalmärkte den Schwerpunkt des nächsten Beitrages dieser Serie bildet, sollen die diesbezüglichen Entwicklungen in diesem Beitrag nur überblicksartig skizziert werden.

Auf Kapitalmärkten kommen Kapitalanbieter und –nachfrager zusammen. Bei den Kapitalnachfragern handelt es sich meist um Unternehmen, Banken, Konsumenten oder Staat; bei den Kapitalanbietern um Banken, Versicherungen, institutionelle Anleger oder auch Privatpersonen.

Internet und Digitalisierung eröffnen nun nicht nur den Zugang zu international agierenden Kapitalanbietern und –nachfragern. Sie erhöhen – analog wie auf Gütermärkten – die Transparenz über vorhandene Konditionen und Preise und führen nicht selten dazu, dass sich Unternehmen und Konsumenten von ihren ansässigen Banken und Finanzdienstleistern abwenden und sich eher überregionalen oder international agierenden Banken zuwenden. Beispiele hierfür gibt es sowohl aus Unternehmens- als auch aus Konsumentensicht. So ist es nicht selten, dass Unternehmen wie JUMA die Angebote ausländischer Banken vorziehen, da sie weitaus günstiger sind als die Angebote und Konditionen der bisherigen Haupt- oder Hausbanken.

Ähnliche Effekte waren eine Zeitlang im Bereich der Konsumenten zu beobachten. So fanden viele Online-Banken und –Broker zunehmend Zuspruch, da ihre Konditionen für Depot- und Kontoführung und die Abwicklung des Zahlungsverkehrs weitaus günstiger waren als klassische Banken. Der Standort der jeweiligen Bank spielt dabei kaum eine Rolle mehr. Interessant ist in diesem Zusammenhang v.a. das Beispiel der Internet Bank „first-e“, die in Frankreich ansässig war, durch das Angebot von ca. 5 % auf Einlagen im Girokonto europaweit jedoch so viele Kunden anlockte, dass sie letztlich nicht mehr in der Lage war, ihr Konzept auf breiter Basis umzusetzen und zumindest in ihrer ursprünglichen Form nicht überlebt hat.

Die Beispiele verdeutlichen, dass Preise und Konditionen bestehende Werte wie v.a. langjährige Beziehungen zu einer Bank zunehmend ersetzen. Über das Internet lassen sich die Angebote verschiedener Banken einholen und die entsprechenden Preise und Konditionen vergleichen. Da liegt es aus der Sicht zunehmend kostenbewusst agierender Nachfrager nahe, sich auf den günstigsten Anbieter zu konzentrieren.

Hinzu kommt, dass sich viele Finanzdienstleistungen über das Internet nicht nur einfacher und effizienter vergleichen lassen, sondern auch über Informations- und Kommunikationstechniken vergleichsweise unproblematisch abwickeln lassen und somit noch weniger physische Präsenz erfordern. Voraussetzung sind entsprechende Standards, die einen reibungsfreien und vor allem sicheren Austausch von Daten und Informationen zwischen Banken und zwischen Banken und ihren Kunden erlauben. So ist es prinzipiell egal, an welchem Standort eine Bank ansässig ist, wenn sich die typischen Bankgeschäfte wie Kontoführung, Zahlungsabwicklung etc. über Online- oder Telefonbanking bzw. über Kundenterminals sicher, zuverlässig und effizient abwickeln lassen. Das klassische Prinzip der regional ansässigen Haus- oder Hauptbank, die man regelmäßig besucht, verliert somit immer mehr an Bedeutung. Im Sinne eines „Smart-Shoppings“ werden diejenigen Banken ausgewählt, die aufgaben- oder produktbezogen die jeweils besten Konditionen haben. Dabei handelt es sich nicht selten um ausländische Banken oder Kapitalgeber.

Aber auch Banken und andere Finanzdienstleister selbst sind ähnlich wie andere Unternehmen gezwungen, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren und mit anderen in- und ausländischen Partnern zusammenzuarbeiten und zu vernetzen, um kundenorientierte Leistungsbündel zu konfigurieren und zu vertreiben.

In der New Economy wird sich somit auch auf Kapitalmärkten die Tendenz zur Entnationalisierung und Vernetzung fortsetzen. Hinzu kommen weitere Entwicklungen wie die zunehmende Substitution von Fremd- durch Eigenkapital oder auch die Regelungen von Basel II, die die Aufnahme von Krediten z. T. erheblich erschweren. In Folge all dieser Entwicklungen, die im nächsten Beitrag eingehend dargestellt werden, werden die skizzierten Vernetzungs- und Globalisierungstendenzen noch zunehmen.

5. Arbeitsmärkte in der New Economy

Tendenzen zur Entregionalisierung und Vernetzung sind auch auf Arbeitsmärkten zu erkennen. Auf Arbeitsmärkten treffen Arbeitsangebot und –nachfrage zusammen. In der klassischen Ökonomie fand dies meist physisch am selben Ort statt, d.h. Arbeitskräfte zogen dorthin, wo Unternehmen nach ihnen suchten und Unternehmen siedelten sich oft dort an, wo geeignete Facharbeiter saßen. Typische Beispiele hierfür sind die US-amerikanische Region um Detroit, in der Unternehmen wie General Motor, Ford und Chrysler sehr viele Arbeitskräfte angezogen haben oder die Region um das italienische Treviso, in der sehr gute Fachkräfte aus dem Textilsektor ansässig sind.

Informations- und Kommunikationstechniken sowie Digitalisierung führen nun einerseits dazu, dass sich Wissen und Kompetenzen prinzipiell standortunabhängig in den Produkt- und Leistungserstellungsprozess einbinden lassen. Beispiele hierfür

gibt es viele. So übernehmen Programmierer im indischen Bangalore für europäische und insbesondere deutsche Firmen bestimmte Programmierfähigkeiten, die Call Center von einigen deutschen Unternehmen sitzen schon lange nicht mehr in Deutschland, sondern in England oder Schottland oder amerikanische Krankenkassen lassen die Berechnung ihrer Abrechnungen in einer kleinen irischen Gemeinde erledigen. Die erforderlichen Daten werden per standardisiertem Datenaustausch am Abend nach Irland geschickt, wo sie zu Beginn des Tages zur Verfügung stehen, dann bearbeitet werden und am Abend wiederum zurück in die USA geschickt werden.

Entscheidend ist häufig nicht mehr unbedingt der Standort der Leistungserstellung, sondern die prinzipielle Verfügbarkeit und die Möglichkeit der Einbindung verschiedener Kompetenzen sowie Aufgaben- und Wissensträger auf der Basis von Informations- und Kommunikationstechniken.

In Folge dieser Entwicklungen entstehen neue Formen der Zusammenarbeit und Arbeitsteilung. Beispiele sind die diversen Spielarten der *Telearbeit* oder mobilen Arbeit, die verschiedenen Formen der vernetzten, *virtuellen Zusammenarbeit*, bei denen sich verschiedene Akteure entweder kurzfristig für die Erstellung einer bestimmten Leistung oder eines Projektes oder auch langfristig zusammenschließen oder das Szenario des selbstständigen Wissensarbeiters, der standortunabhängig weltweit in verschiedenen Projekten und für verschiedene Unternehmen tätig ist. Gemeinsam ist all diesen entstehenden neuen Formen der Zusammenarbeit, auf die am Schluss dieser Serie noch näher eingegangen wird, dass die Akteure nicht nur zunehmend vernetzt zusammenarbeiten, sondern weit über regionale Grenzen und Standorte hinweg untereinander kommunizieren und kooperieren.

Andererseits führen Digitalisierung und vor allem auch Standardisierung dazu, dass Arbeitskräfte zwischen Unternehmen und Regionen sehr viel einfacher austauschbar sind als dies früher vielleicht der Fall war. So lassen sich beispielsweise auf Grund weitgehend standardisierter Prozesse und Systeme indische oder amerikanische Spezialisten schnell in europäischen Unternehmen einsetzen, europäische Arbeitskräfte können in überregionalen Unternehmen eingesetzt werden und für selbstständig agierende Akteure, den sog. *Free-Lancern* ist es zunächst nicht relevant, in welchem Land ihr Auftraggeber sitzt.

In Folge werden sich Arbeitsmärkte immer mehr vernetzen und globalisieren. Produktions- und Ballungszentren wie z.B. die Region um Detroit werden in der New Economy weniger zu beobachten sein. Dagegen werden möglicherweise Ballungszentren entstehen, in denen vor allem Wissen gebündelt wird. Beispiele sind die indische Region Bangalore oder das kalifornische Silicon Valley, in dem sich viele Unternehmen bewusst in die Nähe der Universität Stanford angesiedelt haben, um Zugriff auf notwendiges Wissen und Kompetenzen zu haben. Diese „neuen Wissens- und Kompetenzzentren“ wickeln auf der Basis von Internet und weitgehend standardisierten Informations- und Kommunikationstechniken Aufgaben und Projekte für weltweit stationierte Auftraggeber ab. Entscheidend ist dabei nicht mehr, wo die Arbeiter sitzen, sondern über welches Wissen sie verfügen und wie diese Kenntnisse eingesetzt werden können.

6. Fazit

Ausgangspunkt des Beitrags war die Frage nach den Auswirkungen der New Economy auf Märkte, insbesondere Güter-, Arbeits- und Kapitalmärkte. Zusammenfassend lässt sich erkennen, dass

- das Internet den Zugang zu einer Vielzahl nationaler und internationaler Märkte erleichtert oder sogar erst ermöglicht und somit sowohl Anbietern als auch Nachfragern neue Möglichkeiten für die Gestaltung ihrer Marktbeziehungen eröffnet;
- das Internet die Transparenz auf den Märkten erhöht, so dass Preise und Konditionen leicht abruf- und vergleichbar werden und somit eine zunehmend wichtige Rolle spielen;
- das Internet eine standardisierte Plattform zur Verfügung stellt, die einen reibungslosen Informationsaustausch und Kommunikation zwischen den Marktteilnehmern erlaubt und damit eine wichtige Basis für die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit und Vernetzung darstellt;
- die Digitalisierung zu einer Standardisierung von Prozessen und Systemen führt, durch die Produkte und Leistungen, aber auch Arbeitskräfte leichter austauschbar und global einsetzbar werden.

Internet, Digitalisierung und insbesondere Standardisierung führen somit insgesamt dazu, dass sich Güter-, Kapital- und Arbeitsmärkte zunehmend vernetzen und globalisieren. Dies birgt erhebliche Chancen für die einzelnen Akteure, führt aber auch zu neuen Risiken, die sich nur durch strukturelle Veränderungen handhaben lassen.

Glossar:

<i>Business-to-Business-Beziehungen:</i>	Marktbeziehungen zwischen Unternehmen
<i>Business-to-Consumer Beziehungen:</i>	Marktbeziehungen zwischen Unternehmen und Endkonsumenten
<i>Business/Consumer-to-Government-Beziehungen:</i>	Marktbeziehungen zwischen Unternehmen bzw. Endkonsumenten und staatlichen Institutionen
<i>Consumer-to-Consumer-Beziehungen:</i>	Marktbeziehungen zwischen Endkonsumenten
<i>Digitalisierung:</i>	Zunehmende Durchdringung sämtlicher Lebensbereiche mit Informations- und Kommunikationstechniken.
<i>Elektronischer Markt:</i>	Zusammentreffen zwischen Angebot und Nachfrage findet auf der Basis elektronischer Medien, insbesondere des Internets statt.
<i>Free Lander:</i>	Werden Selbstständige in der Internet-Welt bezeichnet
<i>Global Sourcing:</i>	Beschaffung der erforderlichen Produkte und Leistungen erfolgt bei weltweit ansässigen Lieferanten.
<i>Grenzkosten:</i>	Kosten, die dann entstehen, wenn eine zusätzliche Einheit eines Produktes oder einer Leistung erstellt wird.
<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>Kernkompetenzen:</i>	Diejenigen Kompetenzen eines Unternehmens, auf denen die Wettbewerbsvorteile des Unternehmens basieren.
<i>Kritische Masse:</i>	Die für die Ausbreitung bestimmter Produkte und Leistungen sowie das Setzen von Spielregeln und Standards erforderliche Anzahl von Kunden.

<i>Markt:</i>	Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage.
<i>New Economy:</i>	Unternehmen der Internet-Welt.
<i>Old Economy:</i>	Unternehmen der Industriegesellschaft.
<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 verschiedenen fachlich und/oder regional zusammengehörenden Unternehmen gewährt.
<i>Reverse Economy:</i>	Drückt die zunehmende Macht des Käufers in der New Economy aus.
<i>Standardisierung:</i>	Entstehung von übergreifenden Standards sowohl für technische Systeme und Schnittstellen, als auch für Produkte, Leistungen, Prozesse etc. Beispiel ist Yahoo.
<i>Suchmaschine:</i>	Software, die die Suche nach bestimmten Begriffen, Unternehmen, Anbietern etc. auf dem Internet erleichtert. Beispiel ist die Suchmaschine Google.
<i>Telearbeit:</i>	Leistungserbringung erfolgt standortverteilt bzw. standortunabhängig. Beispiel ist die Teleheimarbeit.
<i>Transaktionskosten:</i>	Koordinations- und Kommunikationskosten, die für die Erbringung eines Leistungsaustauschs entstanden sind.
<i>Virtuelle Zusammenarbeit:</i>	Kurz- oder langfristige Zusammenarbeit der Akteure auf der Basis von Informations- und Kommunikationstechniken.