

New Economy 1: Veränderte Spielregeln in der Wirtschaft

Rahild Neuburger

Der folgende Beitrag leitet eine mehrteilige Serie zum Thema „New Economy“ ein, in der typische Kennzeichen und Spezifika der sog. New Economy bzw. der zunehmenden *Digitalisierung* herausgearbeitet werden. Im Vordergrund stehen zunächst eine Darstellung der veränderten Spielregeln wie sie gegenwärtig auf Märkten und im Wettbewerb zu beobachten sind. In dem diese Serie einführenden Beitrag „New economy + old economy = one economy“ (vgl. Heft 3/2001) wurde schon deutlich, dass es sich dabei nicht unbedingt um gänzlich neue Spielregeln handelt. Zu beobachten ist vielmehr, dass bestimmte Spielregeln und Gesetzmäßigkeiten durchaus schon in der klassischen Ökonomie vorkamen, jedoch jetzt im Zuge der Digitalisierung an Bedeutung gewinnen. Sie sollen in den folgenden Ausführungen näher erläutert werden. Zur Verdeutlichung der theoretischen Erläuterungen werden zwei Beispielsunternehmen herangezogen – die Otto Handelsgruppe als Beispiel für ein Unternehmen der Old Economy und Amazon als typisches Beispiel für ein Unternehmen der New Economy.

1. Die Unternehmen Otto Handelsgruppe und Amazon als Beispiele

Beide Unternehmen – Otto Handelsgruppe und Amazon – sollen kurz skizziert werden, bevor näher auf ihre Zielsetzungen, Strategien und Geschäftskonzepte eingegangen wird.

Die Otto-Handelsgruppe wurde 1949 von Werner Otto gegründet und ist mittlerweile als größtes Versandunternehmen der Welt mit 83 Handelsunternehmen in ca. 24 Ländern Europas, Nordamerikas und Asiens präsent. Das Produktangebot enthält über 100.000 Produkte und Artikel insbesondere aus den Bereichen Textilien, Haushaltswaren, Schmuck/Uhren, Möbel und Multimedia. Die Bestellungen der Produkte erfolgt klassischerweise durch Telefon, Fax und Briefpost, der Versand über den Hermes Versand, einem zur Otto-Gruppe gehörenden Logistik-Unternehmen¹

Amazon hat sich ursprünglich auf den *Online-Handel* von Büchern spezialisiert und gilt mittlerweile als eine Art Vorzeigeunternehmen in der Internet-Welt. Es gibt kaum eine Darstellung zum Thema New Economy oder *E-Business*, in dem nicht ausführlich der Fall Amazon geschildert wird. Dies wundert nicht, denn gerade am Beispiel Amazon lassen sich viele typische Spezifika der New Economy näher erläutern. Amazon wurde 1995 von Jeff Bezos als Online-Buchhandel gegründet und gilt mittlerweile als bester *Online-Shop* der Welt. Das von Amazon angebotene Produktspektrum wurde in den letzten Jahren ständig erweitert und umfasst mittlerweile neben Büchern auch CD's, Consumer-Electronic und andere Produkte wie z.B. auch Kinder-Spielsachen.²

Beide Unternehmen verfolgen ähnliche Zielsetzungen:

- der Vertrieb der Produkte soll zunehmend über das Internet erfolgen;
- für die Realisierung des Internet-basierten Vertriebs wird ein *Online-Shop* eingerichtet;
- zur Erweiterung des Produktangebotes sollen weitere Anbieter gefunden werden, die ihre Produkte und Leistungen über den Internet-Vertriebskanal von Otto bzw. Amazon anbieten;
- der Online-Shop soll auch als neue Plattform für Werbung anderen Unternehmen und Partnern zur Verfügung gestellt werden.

Der Unterschied zwischen beiden Unternehmen besteht nun darin, dass die Otto-Handelsgruppe ein Unternehmen der Old Economy ist, während es sich bei Amazon um ein typisches Unternehmen der New Economy handelt. Beide Unternehmen sind mit den gleichen veränderten Spielregeln und Rahmenbedingungen konfrontiert. Auf Grund ihrer Ausgangssituation gehen jedoch beide damit unterschiedlich um und es ergeben sich teilweise unterschiedliche Chancen, Risiken und Konsequenzen für sie. Daher lassen sich an ihnen die veränderten Spielregeln schön erläutern. Zu diesen zählen insbesondere:

- das Auftreten von Netzeffekten und Netzprodukten
- die steigende Bedeutung einer kritischen Masse und das Setzen von Standards
- die steigende Relevanz des Aufbaus von Vertrauen und sog. Lock-In-Effekte
- die Nutzung veränderter Ertrags- und Geschäftsmodelle
- der Umgang mit gegen Null gehenden Grenzkosten
- Entstehung neuer Chancen und Risiken.

2. Netzeffekte und Netzprodukte

Zunächst stellt sich die Frage, wie das zugrundeliegende Konzept funktioniert, mit dem beide Unternehmen ihre oben skizzierten Ziele erreichen möchten. Beide bieten einen zusätzlichen, elektronischen Vertriebskanal über das Internet an. Je mehr Kunden nun diesen Vertriebskanal nutzen, desto attraktiver wird es für weitere Anbieter, ihre Produkte über den Vertriebskanal von Otto oder Amazon anzubieten. Je mehr Produkte durch verschiedene Anbieter nun angeboten werden können, desto interessanter wird der elektronische Shop für bestehende und potenzielle Kunden, da sie über einen Vertriebskanal Zugriff auf eine steigende Anzahl von Produkten und Anbieter haben. Erhöht sich durch dieses attraktivere Angebot die Menge an

Kunden, entstehen wiederum höhere Anreize für neue Anbieter, ihre Produkte bei Otto oder Amazon ins Netz zu stellen.

Dieser sich selbst verstärkende Effekt ist nicht unbedingt neu, tritt jedoch auf Grund der zunehmenden Digitalisierung häufiger auf und wird unter dem Stichwort „*Netzeffekt*“ diskutiert³. Netzeffekte entstehen dann, wenn durch einen zusätzlichen Teilnehmer bzw. Kunden positive Effekte für die bestehenden Teilnehmer bzw. Kunden entstehen. Auf Otto oder Amazon bezogen bedeutet dies, dass durch die Gewinnung eines zusätzlichen Kunden Vorteile für die bestehenden Kunden entstehen, da die Anreize für neue Anbieter größer werden und dadurch das Angebot für bestehende Kunden qualitativ und quantitativ besser wird.

Prinzipiell zu unterscheiden sind direkte und indirekte Netzeffekte. Direkte Netzeffekte treten dann auf, wenn der zusätzliche Nutzen direkt entsteht. Ein Beispiel hierfür sind Mobiltelefone. Mit jedem zusätzlichen Nutzer erhöht sich die Anzahl derjenigen Teilnehmer, mit denen über Mobilfunk telefoniert werden kann. Indirekte Netzeffekte entstehen dann, wenn der Nutzen nicht direkt auftritt, sondern indirekt zu beobachten ist. Ein Beispiel hierfür sind Betriebssysteme. Man hat noch keinen Vorteil von der Nutzung eines bestimmten Betriebssystems wie z.B. Windows. Der Nutzen entsteht vielmehr erst durch die Möglichkeit, auf diesem Betriebssystem basierende Anwendungssysteme wie das Office Paket nutzen zu können. Jeder zusätzliche Nutzer des zugrundeliegenden Betriebssystems erhöht automatisch die Menge an tatsächlichen oder potenziellen Anwendern der darauf basierenden Anwendungssystemen und führt somit zu indirekten Netzeffekten.

Produkte, bei denen direkte oder indirekte Netzeffekte entstehen, werden Netzprodukte bezeichnet. Durch jeden zusätzlichen Käufer eines Netzproduktes erhöht sich der Nutzen der übrigen Käufer. Ein Beispiel mag dies verdeutlichen. Der individuelle Nutzen durch den Kauf eines Ferraris ist unabhängig von der Anzahl der weiteren Käufer. Der Gebrauch ist nicht vielfältiger oder besser, wenn mehrere Käufer einen Ferrari kaufen. Im Gegenteil – dadurch, dass dies nur wenigen möglich ist, ist der subjektive Nutzen für diejenigen, die einen besitzen, oft höher. Anders ist dies beispielsweise bei den oben angesprochenen Mobiltelefonen oder Telefaxgeräten. Je mehr Personen ein Faxgerät kaufen, desto höher ist der Nutzen für jeden Einzelnen, da die Menge an Teilnehmern, mit denen er Telefaxe austauschen kann, größer wird. Bei Mobiltelefonen oder Telefaxgeräten handelt es sich somit im Gegensatz zu den Ferraris um Netzprodukte. In der New Economy treten nun Netzprodukte vergleichsweise häufiger auf als in der Old Economy. Ein Grund hierfür liegt in der zunehmenden Digitalisierung und vernetzten Informations- und Kommunikationsinfrastruktur.

Interessant ist nun, dass das für die Old Economy oft typische Postulat der Knappheit als eine Art Lenkungsfunktion für diese Netzprodukte nicht unbedingt gilt. Im Gegenteil – nicht derjenige bestimmt die Preise und Konditionen, der eine geringe Anzahl an Mobiltelefonen oder Faxgeräten verkauft, sondern derjenige, dem es gelingt, eine große Menge an Handys zu verkaufen. Dies ist bei Ferraris oder anderen nicht zu den Netzprodukten zählenden Produkten wie Möbelstücke, Schmuck etc. nicht unbedingt der Fall. Im Gegenteil – je geringer das Angebot an Ferraris ist, desto höher ist die Macht des Verkäufers und damit die Möglichkeit, Preise und Konditionen zu bestimmen. Bei diesen Effekten handelt es sich um ein ganz typisches Charakteristikum der New Economy, das weitreichende Konsequenzen für die betroffenen Unternehmen hat.

3. Kritische Masse und Standards

Die Folgen dieses Effektes lassen sich nun wiederum am Beispiel Otto und Amazon verdeutlichen. Bei den beiden Online-Shops treten Netzeffekte auf, da sich – wie skizziert – durch jeden zusätzlichen Kunden der Nutzen für die vorhandenen Nutzer erhöht. In Konsequenz müssen Otto bzw. Amazon versuchen, möglichst schnell viele Kunden zu akquirieren und an den Online-Shop zu binden. Gelingt dies, tritt der oben skizzierte positive Verstärkungseffekt auf. In Folge wird nicht nur das Angebot an Produkten besser. Es lassen sich zudem bestimmte Standards setzen, die die technische Infrastruktur, die organisatorischen Abläufe oder die Nutzung betreffen. Dies ist z.B. Amazon gelungen, in dem bestimmte über den reinen Produktverkauf hinausgehende Services oder Nutzungsmöglichkeiten angeboten werden, die viele Kunden mittlerweile als Standard in diesem Bereich sehen und auch bei anderen Online-Shops erwarten. Beispiele sind das auf die jeweiligen Nutzer zugeschnittene Angebot von Büchern, der Zugriff auf Rezensionen und Buchbesprechungen sowie nicht zuletzt vereinfachte Bestell- und Zahlungsfunktionen.

In der Theorie wird dieser Effekt unter dem Stichwort *kritische Masse* diskutiert⁴. Gelingt es, so viele Kunden oder Teilnehmer zu gewinnen, dass eine bestimmte kritische Masse erreicht wird, lassen sich Standards setzen und die Bedingungen des zugrundeliegenden Marktes bestimmen. Sehr gut ist dies beispielsweise Microsoft gelungen. Mittlerweile ist die Anzahl der Windows-Nutzer so groß, dass sich Windows als eine Art Standard herausgebildet hat. Die Nutzung von Windows und darauf basierenden Anwendungsprogrammen wird i.d.R. vorausgesetzt, obwohl es mittlerweile Betriebssysteme und Anwendungssysteme gibt, die qualitativ weitaus besser sind. In diesem Fall spricht man von einem sog. de-facto-Standard. Im Gegensatz zum de-jure-Standard, der durch übergreifende Institutionen oder Gremien festgesetzt wird, handelt es sich bei dem de-facto-Standard um einen sich faktisch herausgebildeten Standard. Dabei muss es sich nicht unbedingt um einen technischen Standard handeln. Denkbar sind auch organisatorische, gesellschaftliche oder auch gewisse Nutzungsstandards wie in dem oben skizzierten Beispiel von Amazon.

Die Existenz von Netzeffekten und Netzprodukten impliziert somit eine weitere veränderte bzw. neu positionierte Spielregel: Unternehmen müssen versuchen, möglichst schnell eine kritische Masse aufzubauen, um Standards setzen zu können und die Bedingungen des Marktes diktieren zu können. Dies verlangt Strategien und Handlungsweisen, die in dieser Form bzw. Ausprägung bisher nicht bekannt waren.

4. Aufbau von Vertrauen und Lock-In-Effekte

Die in diesem Fall erforderlichen Strategien lassen sich wiederum schön am Beispiel von Otto und Amazon zeigen. Ziel ist die Akquisition und Bindung möglichst vieler Kunden, um die skizzierten positiven Verstärkungseffekte realisieren zu können. Voraussetzung hierfür ist zunächst, den zugrundeliegenden Bestell- und Abwicklungsprozess möglichst effizient zu gestalten und dafür zu sorgen, dass die bestellten Produkte pünktlich geliefert werden, Retouren schnellstmöglich bearbei-

tet werden und Kundenanfragen sowie Kundendienst funktionieren. All diese Maßnahmen helfen, das erforderliche Vertrauen zu Amazon und Otto aufzubauen, das notwendig ist, damit die Kunden nicht abwandern. So wird kein Kunde ein zweites Mal bei Otto oder Amazon bestellen, wenn der Bestellprozess zu lange dauert, die Ware nicht oder viel zu spät geliefert wird oder der Bezahlvorgang nicht funktioniert. Die Gefahr der Abwanderung von Kunden ist im Internet noch viel höher als in der realen Welt, da der Konkurrent nur einen Mausklick entfernt sitzt und somit einfacher erreichbar ist als in der nicht virtuellen Welt, in der oft regionale Gründe für die Auswahl eines bestimmten Ladens bzw. gegen die Abwanderung von diesem Laden sprechen. So hat ein unzufriedener Kunde auf dem Internet sofort Zugriff auf andere Online-Buchhändler oder andere Shops.

Für das Erreichen der kritischen Masse reicht jedoch oft der Aufbau von Vertrauen nicht aus. Wichtig ist es zudem, die Kunden eng an das Unternehmen zu binden. Möglich wird dies beispielsweise durch sog. *Add-Ons*, d.h. das Angebot von Zusatzleistungen mit Mehrwert für die Kunden. Dabei kann es sich um zusätzliche Informationen, Serviceleistungen oder ergänzende Leistungen handeln. Beispiele sind die Zusammenstellung von auf die individuellen Interessen des Kunden bezogenen Produkte, das Angebot von Rezensionen oder weiterer inhaltlicher Informationen, die Einrichtung von Diskussionsforen und *communities* sowie die effiziente Bestellmöglichkeit durch den sog. „Ein-Klick-Kauf“ bei Amazon sowie die Möglichkeit der virtuellen Anprobe bei Otto. Hier kann sich der Kunde bestimmte Kleidungsstücke am Beispiel seines eigenen Photos zeigen lassen und somit besser abschätzen, ob ihm ein bestimmtes Kleidungsstück steht und sich der Kauf lohnt. Hinter dem von Amazon mittlerweile patentierten „Ein-Klick-Kauf“ steht die Idee, dass der Kunde seine Rechnungs- und Lieferadresse sowie seine Kreditkartennummer bzw. Kontonummer für den Lastschrifteinzug einmal eingibt. Hat er sich dann für den Kauf eines bestimmten Produktes entschieden, muss er nur auf den entsprechenden Button klicken und der Bestell-, Liefer- und Zahlvorgang wird automatisch aktiviert. Der Kunde muss sich um nichts mehr kümmern, erhält ein paar Tage später die Ware und der Rechnungsbetrag wird automatisch abgebucht. Bei diesem Service wird er kaum nach alternativen Anbietern suchen, sondern immer wieder bei Amazon bestellen.

Derartige personenbezogene, individuelle Dienstleistungen führen somit dazu, dass sich die Kundenbindung erhöht. In der Theorie spricht man in diesem Fall von einem *Lock-In-Effekt*. Je mehr es gelingt, den Kunden an das Unternehmen zu binden, desto höher ist der Lock-In-Effekt und die Gefahr der Abwanderung wird geringer. Daher kommt dem Angebot zusätzlicher Dienst- und Serviceleistungen, bestimmter individuell zugeschnittener Informationen oder Leistungen sowie der Bündelung problemorientierter Leistungsbündel eine zunehmende Rolle zu. Gerade im Vergleich zur Old Economy werden sie immer wichtiger. Dies gilt nicht nur für die typischen Unternehmen der New Economy, sondern auch immer mehr für etablierte Unternehmen. Um Abwanderung zu verhindern und den Kunden fester an das Unternehmen zu binden, um Wiederholungskäufe zu tätigen, muss das Basis-Angebot um zusätzliche Informations- und Serviceangebote ergänzt werden. Denn die Konkurrenz schläft nicht, sondern ist diesbezüglich sehr aktiv.

5. Veränderte Ertrags- und Geschäftsmodelle

Meist reicht jedoch der Aufbau von Vertrauen und die Erzeugung von Lock-In-Effekten nicht aus. Auch die zugrundeliegenden Geschäfts- und Ertragsmodelle müssen angepasst werden. Dies lässt sich wiederum am Beispiel Otto/Amazon zeigen. Beide investieren zunächst stark in den Online-Shop und die zusätzlich angebotenen Dienstleistungen wie die Sammlung von personenbezogenen Informationen, die Aufbereitung von Rezensionen und Buchbesprechungen, die Software für die virtuelle Anprobe sowie nicht zuletzt die Transportleistungen, die bei beiden für den Kunden kostenlos erfolgen. Aus kostenrechnerischen Überlegungen müssten beide Unternehmen für die Nutzung des Online-Shops bzw. der zusätzlich angebotenen Leistungen Nutzungs-, Transaktions- oder Transportgebühren verlangen, damit sich die eingesetzten Mittel schnellstmöglich amortisieren. Dies führt jedoch nicht unbedingt zu einer schnellen Akquisition und Bindung von Kunden. Im Gegenteil, Kunden werden sich in diesem Fall überlegen, ob sich die Gebühren für sie wirklich lohnen und ob sie tatsächlich einen Mehrwert durch die Nutzung des Online-Shops haben.

Um also möglichst viele Nutzer akquirieren, gewinnen und binden zu können, sind veränderte Geschäfts- und Ertragsmodelle erforderlich, bei denen die kurzfristige Amortisation der investierten finanziellen Mittel nicht unbedingt im Vordergrund steht. Denn die Gewinnung einer möglichst großen Anzahl von Kunden als Basis für den Aufbau einer kritischen Masse ist nur dann möglich, wenn es gelingt, Kunden zu dem Shop zu locken und sie dann durch bestimmte Leistungen an den Shop zu binden. Damit Kunden den Shop nutzen können, müssen sie zum einen über seine Existenz informiert sein, zum anderen einen tatsächlichen Mehrwert in dem Shop-Besuch sehen. Dieser liegt beispielsweise darin, dass sie den Shop, die zugrundeliegende Infrastruktur und die angebotenen Leistungen kostenlos nutzen können, beispielsweise zeit- und standortunabhängig bestellen können, die bestellten Produkte kostenlos zugesandt bekommen oder sich kostenlos umfassend informieren können. Somit bieten Amazon und Otto den Shop kostenlos an und stellen zusätzliche kostenlose Dienstleistungen und Serviceleistungen im Netz zur Verfügung, um möglichst viele Kunden an sich zu binden. Funktioniert das Konzept und gelingt der Aufbau einer kritischen Masse, lassen sich in einem zweiten Schritt bestimmte Ertragsmodelle realisieren. Beispiele sind Gebühren für vereinzelte Transaktionen, Provisionen oder Werbeeinnahmen⁵. So hat Amazon beispielsweise im Online-Buchhandel eine kritische Masse an Kunden aufgebaut. Diese kaufen weiterhin Bücher und auch andere Produkte bei Amazon, obwohl Amazon mittlerweile bis zu einem bestimmten Einkaufspreis Transportgebühren verlangt.

Dieses in der Internet-Welt häufig zu beobachtende Ertragsmodell wird in der Literatur unter dem Stichwort „*Follow the Free*“ diskutiert⁶. Dahinter steckt die Idee, dass die zugrundeliegende Leistung, d.h. das Produkt oder die Infrastruktur zunächst kostenlos angeboten werden, um eine kritische Masse aufzubauen. Ist dies gelungen, lassen sich Einnahmen durch Transaktionsgebühren, Provisionen, Nutzungsgebühren oder das Angebot von *Updates* realisieren. Vor dem Hintergrund der Ausführungen zu Netzeffekten und Netzprodukten klingt das Konzept einleuchtend. Um möglichst viele Kunden und Interessenten gewinnen zu können, müssen die Produkte bzw. Leistungen zunächst kostenlos angeboten werden. Gelingt dies, sind die Kunden an das Netz in irgendeiner Form gebunden, sehen die Vorteile und werden

eher bereit sein, für die in Anspruch genommenen Leistungen auch zu bezahlen. Neben diesen direkten Ertragsmodellen lassen sich mit zunehmender Anzahl von Kunden und Teilnehmern auch indirekte Ertragsmodelle realisieren. Beispiel sind Einnahmen durch Werbung. Je mehr Kunden ein Unternehmen hat, desto höher wird die Bereitschaft sein, auf den Internet-Seiten dieses Unternehmens zu werben.

Ein Beispiel hierfür ist Netscape mit dem gleichnamigen *Internet-Browser*. Der Browser wurde zunächst kostenlos über das Internet verteilt, um möglichst viele Kunden zu gewinnen. Dahinter steckte die Idee, dass sich mit steigender Anzahl von Kunden, die diesen Browser tatsächlich nutzen, der Browser selbst zu einer interessanten und erfolgsversprechenden Werbeplattform für Unternehmen entwickelt. Je mehr Kunden Netscape als Internet-Browser nutzen, desto mehr Unternehmen werden auf diesem Browser ihre Werbung platzieren. Über die dadurch erzielten Werbeeinnahmen kann dann die Finanzierung dieses Konzeptes erfolgen.⁷

Damit lässt sich als eine weitere veränderte Spielregel an dieser Stelle festhalten, dass Unternehmen in der New Economy ihre Produkte und Leistungen häufig kostenlos oder zu niedrigen Preisen anbieten müssen, um Kunden gewinnen und an das Unternehmen binden zu können. Wie in dem Einführungsbeitrag „New economy + Old economy = One economy“ schon deutlich wurde, handelt es sich bei der hier zugrundeliegenden Strategie des „Follow the Free“ nicht unbedingt um eine gänzlich neue Strategie. Sie wurde schon früher unter dem Stichwort „Penetrationsstrategie“ diskutiert. Neu ist allerdings, dass Unternehmen im Zuge der Digitalisierung und dem Auftreten von Informations- und Netzprodukten häufiger mit ihr konfrontiert sind und diese Strategie in einer im Vergleich zu früher weitaus rigideren Form einsetzen, um eine kritische Masse an Nutzern aufzubauen oder ihre Produkte und Leistungen möglichst schnell zu verbreiten. Dies gilt übrigens für sämtliche Produkte unabhängig davon, ob es sich um Netzprodukte oder nicht handelt.

6. Gegen null gehende Grenzkosten

Der wesentlicher Grund dafür, dass dieses Strategie-Konzept funktioniert, liegt in der Tatsache, dass die *Grenzkosten* bei dieser Art von Produkten sehr gering sind oder sogar gegen Null gehen⁸. Zunächst sind erhebliche Investitionen erforderlich – sei es in die Entwicklung eines Produktes oder Leistung, in die Herstellung eines Produktes oder in den Aufbau einer Infrastruktur. So mussten, um auf das zugrundeliegende Beispiel Otto und Amazon zurückzukommen, beide Unternehmen zunächst stark in den Aufbau des Online-Shops sowie die Entwicklung und das Angebot zusätzlicher Leistungen investieren. Allerdings entstehen kaum zusätzliche Kosten, wenn die gleiche Zusatzleistung durch eine zusätzliche Person genutzt wird. So kostet die Entwicklung des „Ein-Klick-Kaufs“ bei Amazon oder der „virtuellen Anprobe“ bei Otto zunächst viel Geld, die Nutzung durch einen zusätzlichen Kunden verursacht jedoch so gut wie keine zusätzlichen Kosten.

Im Unterschied zur Old Economy gehen in der New Economy die sog. Grenzkosten für viele Produkte und Dienstleistungen gegen Null. Konkret bedeutet dies, dass die zusätzliche Herstellung eines Produktes oder einer Leistung sehr wenig oder sogar gar nichts kostet. Der Grund hierfür liegt in der Digitalisierung und den typischen Charakteristika eines Informationsproduktes. Ist eine Information einmal

vorhanden, lässt sie sich jederzeit schnell und kostengünstig reproduzieren und kopieren. Zusätzliche Kosten entstehen lediglich, wenn ein physischer Informationsträger erforderlich ist. So ist die Entwicklung eines tutoriellen Lernsystems mit hohen Kosten verbunden. Ist das Lernprodukt fertig, kostet die zusätzliche Erstellung einer Kopie höchstens den Preis für die CD als Datenträger. Wird das Lernprodukt nur über das Internet vertrieben, entstehen keinerlei zusätzliche Kosten. Hierin liegt im Vergleich zu klassischen Sachprodukten ein ganz wesentlicher Unterschied, dessen Bedeutung nicht genug herausgestellt werden kann. Wird beispielsweise ein Möbelstück oder ein KFZ ein zusätzliches Mal produziert, fallen zumindest die variablen Kosten für das zusätzlich eingesetzte Material an. Bei Informationsprodukten fallen diese Kosten i.d.R. nicht für das Produkt selbst, sondern lediglich für das eingesetzte Medium an.

Gegen Null gehende Grenzkosten lassen sich damit als eine typische charakteristische Eigenschaft für die New Economy bzw. die Digitalisierung festhalten, die in dieser Form bisher nicht zu beobachten war. Da sich durch diesen Effekt mit jedem weiteren erstellten Produkt die Kosten pro Stück erheblich reduzieren lassen, wird in diesem Zusammenhang auch von neuen *Economies of Scale* gesprochen. Sind beispielsweise die durch die Erstellung eines Netscape-Browsers entstehenden Kosten sehr gering oder gleich Null, reduzieren sich die Kosten pro erstellten Netscape Browser mit steigender Verbreitung dieses Browsers schnell.

7. Entstehung neuer Risiken

Aus unternehmerischer Sicht entstehen durch all diese Effekte neue Risiken. Denn sie müssen ihre Produkte und Leistungen häufig zu sehr günstigen Preisen bzw. ganz kostenlos anbieten, obwohl für ihre Entwicklung hohe Kosten angefallen sind bzw. anfallen. So investiert Amazon beispielsweise immer noch sehr viel in Marketing und Logistik⁹, so dass das Unternehmen nicht aus der Verlustzone kommt, obwohl sie sehr viele und immer mehr Aufträge abwickeln¹⁰. Sollte es Amazon nicht gelingen, andere Strategien zu verfolgen, besteht die Gefahr, dass es an seinen eigenen Erfolgsfaktoren zerbricht.¹¹

Neue Risiken entstehen somit insbesondere durch

- die Gefahr, das investierte Kapital nicht amortisieren zu können. Dies gilt für Unternehmen der Old Economy in gleicher Weise. Im Unterschied zu ihnen sind bei Unternehmen der New Economy die Entwicklungs- und Investitionskosten jedoch oft sehr viel höher, insbesondere dann, wenn sie die Produkte zunächst kostenlos vertreiben müssen;
- die Gefahr, dass die notwendige Ausbreitung bzw. der erforderliche Aufbau einer kritischen Masse, um durch Werbeeinnahmen oder andere Ertragsmodelle zu verdienen, nicht gelingt;
- die Gefahr, dass oft mehrere Unternehmen parallel ähnliche Zielsetzungen und damit ähnliche Strategien verfolgen, was mitunter dazu führt, dass dies nur einem oder wenigen Unternehmen auch gelingt.

Konkrete Beispiele für diese Risiken und ihre Folgen waren gerade in den letzten Monaten bei Unternehmen am neuen Markt häufiger zu beobachten.

8. Chancen für Unternehmen der Old Economy

Möglicherweise entstehen hier jedoch auch neue Chancen für Unternehmen der Old Economy. Denn sie tun sich oft leichter, das notwendige Kapital für die erforderlichen Investitionen zur Verfügung zu stellen, da sie über die entsprechenden finanziellen Mittel entweder selbst verfügen oder sie sich über Banken oder den Kapitalmarkt vergleichsweise einfacher beschaffen können als Unternehmen der New Economy, denen häufig weder die Mittel noch die erforderliche Kreditlinie zur Verfügung steht. Zudem besitzen Unternehmen der Old Economy oft den entsprechend bekannten Namen, der die Bekanntmachung eines bestimmten Produktes oder einer Leistung erleichtert und vielleicht eher dazu führt, dass potenzielle Kunden die Leistung nachfragen. Oder anders ausgedrückt: Für Unternehmen mit einem etablierten, bekannten Namen sind bestimmte Kundenbindungs-, Kundengewinnungs- und Marketingstrategien nicht so extrem notwendig wie bei neu entstehenden Unternehmen.

Ein Beispiel hierfür ist die Otto Handelsgruppe. Otto ist auf Grund seiner sonstigen Geschäftstätigkeiten sicherlich in der Lage, die erforderlichen Investitionen in den Aufbau des Online-Shops zu tätigen. Zudem besitzt Otto einen bekannten Namen, auf Grund dessen so mancher potenzielle Interessent oder Kunde den Shop aufsuchen wird. Dies ist bei Otto eher der Fall als bei Amazon, wo zunächst stark in das Marketing und den Aufbau einer Marke investiert werden musste.

In diesem Punkt liegt eine weitere wichtige für die New Economy typische Spielregel, die häufig unter dem Stichwort *Branding*¹² diskutiert wird. Der Name eines Unternehmens bzw. des Produktes und die mit diesem Namen verbundene Reputation spielen eine entscheidende Rolle. Dies hängt insbesondere mit den typischen Eigenschaften des Informationsproduktes zusammen. In einer Welt, in der viele Produkte nicht mehr physisch präsent sind, sondern lediglich auf dem Bildschirm betrachtet werden können, ist die zugrundeliegende Reputation und das zugrundeliegende Vertrauen in das Produkt und das Unternehmen immer wichtiger. So ist es beispielsweise Amazon gelungen, einen Namen zu entwickeln, der für interessante Buchinformationen, gute Recherchemöglichkeiten sowie schnelle und kostenlose Lieferung steht. Die Otto-Handelsgruppe bürgt als etablierte Marke ebenfalls für Qualität. Andere Unternehmen, die nicht über den entsprechenden Markennamen verfügen, tun sich bei dem Aufbau eines Namens, der erforderlichen Reputation und somit auch der Verbreitung des Produktes oder der Leistung entsprechend schwerer.

Fazit

Ziel dieses Beitrages war es, die wichtigsten veränderten Spielregeln der New Economy aufzuzeigen. Sie hängen in erster Linie mit der Digitalisierung und den in Konsequenz daraus immer mehr zu beobachtenden Informationsprodukten zusammen.

In einer digitalisierten Welt treten vergleichsweise häufiger Netzeffekte auf. Sie entstehen z.B. dann, wenn der Nutzen für die vorhandenen Netzteilnehmer durch den Anschluss eines weiteren Teilnehmers erhöht wird. Prinzipiell können sie bei Produkten oder im Zusammenhang mit zugrundeliegenden Infrastrukturen wie in dem Beispiel Otto/Amazon auftreten. Je mehr Nutzer am Netz beteiligt sind, desto höher ist der Anreiz für die Teilnahme weiterer Nutzer und desto erfolgsversprech-

ender ist das Produkt bzw. die Infrastruktur. Idealerweise gelingt der Aufbau einer kritischen Masse, um Standards setzen zu können und die Bedingungen in dem jeweiligen Markt diktieren zu können. Damit dies gelingt, ist es erforderlich, Kunden zu gewinnen und langfristig an das Produkt oder die Infrastruktur zu binden. Eine in diesem Zusammenhang häufiger diskutierte Strategie ist die Strategie des Follow the Free. Hier erfolgt zunächst eine kostenlose oder sehr günstige Verteilung eines Produktes oder einer Leistung, um in einem zweiten Schritt durch Updates, Nutzungs- bzw. Teilnahmegebühren oder durch Werbung Einnahmen erzielen zu können. Die Realisierung dieser Strategie ist möglich, da die bei Informationsprodukten entstehenden Grenzkosten häufig sehr gering sind oder sogar gegen Null gehen. Sind die oft erheblichen Investitionen in die Entwicklung oder Erstellung eines Produktes getätigt, entstehen durch die zusätzliche Erstellung eines Produktes kaum zusätzliche Kosten, so dass die kostenlose Verteilung nicht unbedingt problematisch ist. Problematisch wird sie nur dann, wenn sich die auf diesem Konzept basierenden Ertragsmodelle nicht realisieren lassen, weil beispielsweise die erforderliche kritische Masse nicht aufgebaut werden kann oder die Nachfrage nach Updates ausbleibt. Hierin bestehen im Zuge der Digitalisierung für Unternehmen größere Risiken als dies früher der Fall war. Für etablierte Unternehmen entstehen neue Chancen, da sie über die notwendigen finanziellen Mittel und den entsprechenden Markennamen verfügen, um die erforderlichen Investitionen tätigen zu können und nicht so stark in Marketingmaßnahmen investieren müssen, um sich bekannt zu machen.

Festzuhalten ist allerdings, dass die beschriebenen Effekte nicht bei allen Produkten, sondern primär bei Informationsprodukten und Netzprodukten entstehen. Daher ersetzen die skizzierten Gesetzmäßigkeiten nicht aus der Old Economy bekannte Regeln und Gesetzmäßigkeiten. Sie ergänzen sie und treten – wie schon mehrfach angedeutet – in vielleicht extremerer Form auf. Bekannte, etablierte und bewährte Spielregeln werden dadurch jedoch nicht grundsätzlich hinfällig.

Anmerkungen

- 1 Vgl. zu der Otto-Handelsgruppe näher www.otto.de
- 2 Vgl. zu Amazon näher www.amazon.de bzw. www.amazon.com.
- 3 Vgl. hierzu Zerdick, A.; Picot, A.; Schrape, K. u.a., Die Internet-Ökonomie – Strategien für die digitale Wirtschaft. 3. Auflage, Berlin u.a. 2001.
- 4 Vgl. hierzu a.a.o.
- 5 Vgl. hierzu a.a.o.
- 6 Vgl. hierzu a.a.o.
- 7 Vgl. hierzu auch Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R.: Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation, Management, 4. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 22ff.
- 8 Vgl. hierzu näher Zerdick et al.
- 9 Nach einer Studie der Gartner Group gab Amazon allein im Jahr 2000 rd. 600 Mio. \$ für Marketing und Logistik aus. Um diese Aufwendungen finanziell zu rechtfertigen, müsste Amazon in bisher ungeahnte und kaum realisierbare Umsatzdimensionen vorstoßen.
- 10 So hatte Amazon beispielsweise im Weihnachtsgeschäft 2001 täglich bis zu 100.000 Aufträge abzuwickeln und hat es dadurch erstmalig geschafft, Gewinne zu realisieren.
- 11 Erfolgsversprechend scheint z.B. die Strategie zu sein, für Unternehmen der Old Economy Dienstleister für den Aufbau eines Online-Shops zu sein. Denn hierin besitzt Amazon zweifellos Kernkompetenzen und ist auch in der Lage, dieses Know-How weiter zu geben.
- 12 Vgl. z.B. Bruhn, M.: Die Marke. Symbolkraft eines Zeichensystems, München 2001.

Glossar:

<i>Add On:</i>	Angebot von Zusatzprodukten
<i>Branding:</i>	Aktivitäten zur Bekanntmachung des Markennamens
<i>Community:</i>	Gemeinschaft mehrerer Personen gleichartiger Interessensgebiete
<i>Digitalisierung:</i>	zunehmende Durchdringung sämtlicher Lebensbereiche mit Informations- und Kommunikationstechniken
<i>E-Business:</i>	Elektronische, durch Informations- und Kommunikationstechniken unterstützte Abwicklung der Geschäftsprozesse in und zwischen Unternehmen
<i>Economies of Scale:</i>	Von Economies of Scale oder Größenvorteilen wird gesprochen, wenn sich mit steigender Anzahl an erstellten Produkten die Kosten pro Stück dieses Produktes reduzieren.
<i>Follow-the-Free:</i>	bezeichnet eine Preisstrategie, bei der das Produkt bzw. die Leistung zunächst kostenlos oder sehr günstig vergeben wird mit dem Ziel, an Folgeaufträgen oder –leistungen zu verdienen.
<i>Grenzkosten:</i>	Kosten, die dann entstehen, wenn eine zusätzliche Einheit eines Produktes oder einer Leistung verkauft wird.
<i>Internet-Browser:</i>	Graphische Benutzeroberfläche, um WWW-Seiten abrufen zu können. Typische Internet-Browser sind Netscape oder der Windows Explorer.
<i>Kritische Masse:</i>	Die für die Ausbreitung bestimmter Produkte und Leistungen sowie das Setzen von Spielregeln und Standards erforderliche Anzahl von Kunden.
<i>New Economy:</i>	Unternehmen der Internet-Welt.
<i>Lock-In-Effekt:</i>	Bindung der Kunden an das Unternehmen.
<i>Netzeffekt:</i>	Netzeffekte entstehen dann, wenn durch einen zusätzlichen Teilnehmer negative oder positive Effekte für die bestehenden Teilnehmer entstehen.
<i>Old Economy:</i>	Unternehmen der Industriegesellschaft.
<i>One Economy:</i>	Unternehmen, die die Stärken der Old Economy und die Stärken der New Economy verbinden.
<i>Online-Handel:</i>	Handel über elektronische Medien wie insbesondere das Internet.
<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>Update</i>	Aktuellere und neuere Software-Version.

