

New economy + old economy = one economy

Rahild Neuburger

1. Ausgangspunkt

Kaum ein Begriff wurde in den letzten Jahren so häufig verwandt und problematisiert wie der Begriff der „New Economy“. Wortwörtlich übersetzt bedeutet er „Neue Ökonomie“. Verwendet man diesen Begriff nun nicht in der oft üblichen Weise als Synonym für sämtliche gegenwärtig zu beobachtenden Entwicklungen und Veränderungen, sondern betrachtet ihn in seiner primären Bedeutung, tun sich einige Fragen auf: Bildet sich gegenwärtig tatsächlich eine Art neue Ökonomie heraus? Entstehen ökonomische Regeln und Gesetzmäßigkeiten, die in dieser Form zuvor nicht galten und die Spielregeln auf Märkten und im Wettbewerb nachhaltig verändern werden? Oder lässt sich nicht gegenwärtig beobachten, dass die so genannte und so gepriesene New Economy gerade nicht so erfolgreich und erfolgsversprechend ist? Zeigen uns nicht insbesondere die Beispiele am Neuen Markt, dass herkömmliche ökonomische Regelungen durchaus ihre Berechtigung haben, ja sogar notwendig sind? Diese und sicherlich noch weitere Fragen rechtfertigen eine nähere Auseinandersetzung mit dem Phänomen der New Economy. Dies soll in der in diesem Heft beginnenden achteiligen Serie „New Economy“ versucht werden. Zunächst geht es in einem einführenden Beitrag darum, die typischen Charakteristika der New Economy herauszuarbeiten und zu zeigen, was nun das tatsächlich Neue an der New Economy ist. Vor diesem Hintergrund werden in abgeschlossenen themenbezogenen Blöcken ausgewählte Fragestellungen der New Economy bearbeitet und vertieft. Dadurch soll ein größeres Verständnis für die ökonomischen Zusammenhänge und Besonderheiten – wie wir sie gegenwärtig beobachten – entwickelt werden.

2. Charakteristika der „Old Economy“

Spricht man von New Economy, muss es ja eine Old Economy geben, die durch bestimmte Charakteristika und Spezifika gekennzeichnet ist. Sie sollen – quasi als Ausgangspunkt – zunächst kurz erläutert werden, bevor die die Veränderungen auslösenden insbesondere technischen Entwicklungen skizziert, die typischen Merk-

male der New Economy und die veränderten Bedingungen staatlichen Handelns herausgearbeitet werden.

Der Begriff New Economy steht meistens für wirtschaftlich-strukturelle Veränderungen auf Grund technischer Entwicklungen wie insbesondere dem Internet. Dagegen wird der Begriff der Old Economy i.d.R. auf die klassische Industrielandschaft bezogen. Daher gehören zu den typischen Eigenschaften sicherlich:

- Hierarchische, tayloristische Strukturen, gekennzeichnet durch hohe Arbeitsteilung und starke Kontrolle, um Economies of Scale und degressive Fixkostenstrukturen realisieren und dadurch die für die Industrielandschaft charakteristischen Massengüter produzieren zu können.
- Vertikal integrierte Strukturen mit hohen Leistungstiefen auf Grund der hierarchischen Strukturen und den oft sehr begrenzten Transport- und Beschaffungsmöglichkeiten.
- Eine starke Orientierung an physischen Materialien und Produkten mit einem vergleichsweise geringen Anteil an Dienstleistungen und Servicekomponenten.
- Orientierung an vorhandenen Kapazitäten, die häufig in langwierigen Prozessen aufgebaut wurden und für die Berücksichtigung individueller Kundenwünsche und -bedürfnisse oft wenig Spielraum ließen.
- Abhängigkeit von Standorten, die unter Berücksichtigung ausgewählter Standortfaktoren und eingehender Standortanalysen ausgewählt und bestimmt wurden.
- Funktionsorientierte Abläufe, bei denen die Automatisierung und Rationalisierung durch standardisierte Prozesse im Vordergrund stand und durch die Fließbandfertigung entsprechend technisch unterstützt wurde.
- Eher fremdbestimmte Arbeits- und Lebensformen, die sich primär nach den Produktionszeiten und -orten der Industrielandschaft richteten und zu einer fast schon dichotomen Aufteilung sowohl örtlich – Wohnort/Arbeitsort – als auch zeitlich – Arbeit/Feierabend oder Arbeitszeit/Freizeit – führten.
- Etablierte Spielregeln und Gesetzmäßigkeiten, die lange Zeit kaum in Frage gestellt wurden und die Führungs- und Wettbewerbsstrategien stark beeinflussten.
- Industrielle Errungenschaften wie Tarifverträge, Mitbestimmung und Gewerkschaften, die das Verhältnis und die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber als Inhaber der Produktionsfaktoren und dispositiver Faktor einerseits und Arbeitnehmer als ausführender Faktor andererseits stark prägten und beeinflussten.

Technische Entwicklungen wie insbesondere das Internet führen nun dazu, dass sich einzelne dieser und auch weiterer Charakteristika in ihrer Ausprägung und Bedeutung verändern, neu kombiniert, neu akzentuiert, neu positioniert oder sogar ganz obsolet werden.

3. Entwicklung und Durchbruch der Informations- und Kommunikationstechniken

Welche Entwicklungen sind es nun konkret, die die ökonomischen Bedingungen zu verändern scheinen und die New Economy manifestieren? Es sind insbesondere die informations- und kommunikationstechnischen Entwicklungen, die unser Arbeits-

und Privatleben in einer Weise verändern, die noch vor 50 Jahren unvorstellbar gewesen wäre. Mittlerweile gibt es kaum mehr einen Bereich, der nicht in irgendeiner Form durch technische Innovationen tangiert ist. Insbesondere das Internet mit all seinen verwandten und zugrundeliegenden Technologien entwickelt sich zu einer Art neuen Infrastruktur für immer mehr Transaktionen im privaten und beruflichen Umfeld.

Auslöser für diese technischen Entwicklungen und Neuerungen ist die oft als Jahrhundert-Ereignis bezeichnete Erfindung der Festkörperphysik, die letztlich die Grundlage für so bahnbrechende Erfindungen wie die Halbleitertechnik auf der Basis des Siliziums darstellte. In Folge werden die Computer auf Grund der Miniaturisierung nicht nur immer kleiner; ihre Leistungsfähigkeit wird durch den Einsatz entsprechender Speicherbausteine kontinuierlich verbessert. Laut dem sog. Moore'schen Law verdoppelt sich die Rechnerkapazität alle 18 Monate – ein Ende ist gegenwärtig noch nicht in Sicht. Diese Entwicklung geht einher mit einer starken Kostenreduktion: Auf die Einheit bezogen sind die Kosten für die elektronische Informationsverarbeitung in den letzten 25 Jahren um deutlich mehr als den Faktor 100.000 gefallen. Beispiele hierfür gibt es viele: So sind beispielsweise die Kosten für die Informationsverarbeitung pro Instruktion und Sekunde von ca. 100 \$ auf fast 0 \$ und die Kosten für ein dreiminütiges Telefongespräch von New York nach London von ca. 300 \$ auf wenige Cent gesunken.

Diese Leistungssteigerung hält an und ermöglicht die Automatisierung und Unterstützung durch Informations- und Kommunikationstechniken in immer mehr Bereichen und Funktionen. So erfasste die mikorelektronische Revolution zunächst primär die Industrieunternehmen und führte dort zu erheblichen Automatisierungs- und Rationalisierungseffekten, weitete sich dann aber immer stärker auch auf Dienstleistungs- und Servicebereiche aus und führte auch hier zu massiven Produktivitätssteigerungen. Dies wundert kaum, handelt es sich doch gerade hierbei um typische Informations- und Kommunikationsaktivitäten, die ja für eine informations- und kommunikationstechnisch unterstützte Abwicklung geradezu prädestiniert sind.

Die Auswirkungen der immensen Kostensenkung gehen jedoch weit über die skizzierten Automatisierungs- und Rationalisierungseffekte hinaus. In Verbindung mit der zunehmenden informations- und kommunikationstechnischen Vernetzung erlauben sie neue Freiheitsgrade für die Koordination und Arbeitsteilung innerhalb und zwischen Unternehmen und öffnen den Zugang zu ganz neuen (globalen) Märkten. Daher lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass die kontinuierliche Verbesserung des Preis-Leistungs-Verhältnisses sowie die zunehmende Vernetzung eine wichtige Voraussetzung für die immer stärkere Durchdringung der Wirtschaft mit dem Internet und neuen Informations- und Kommunikationstechniken darstellt und dass dies sicherlich als eine wesentliche Ursache für die Herausbildung der sog. New Economy gelten kann.

4. Herausbildung der „New Economy“

Im folgenden sollen nun einige der für die New Economy als typisch geltenden Eigenschaften aufgezeigt und dabei jeweils herausgearbeitet werden, inwieweit es sich dabei tatsächlich um neue Phänomene oder Gesetzmäßigkeiten handelt. Zu den typischen Eigenschaften der New Economy zählen im Überblick¹:

- Dematerialisierung und Digitalisierung
- zunehmende Bedeutung von Wissen
- neue Formen der Spezialisierung und Arbeitsteilung
- neue Formen der Kooperation und vernetzten Zusammenarbeit
- Economies of Scale und Scope
- Netzeffekte und Standards
- veränderte Preis- und Erlösmodelle
- neue Rolle des Kunden
- Individualisierung der Kundenbeziehung
- neues Unternehmertum
- neue Finanzierungsformen.

1. Dematerialisierung und Digitalisierung

Basis der New Economy ist eine elektronische Infrastruktur, die den Wechsel von physischen Atomen zu digitalen Bits beschleunigt und altbekannte Strategien und Regeln insbesondere der Produktion und des Vertriebs zunehmend unwirksam werden lässt. Physische Leistungsprozesse wie die Entwicklung, Produktion und Transport lassen sich in den virtuellen Raum verlagern bzw. immer mehr mit virtuellen Prozessen verknüpfen. So ersetzen z.B. mittlerweile ausgeklügelte Informationssysteme herkömmliche Lager. Hinzu kommt, dass sich aufgrund des zunehmenden Informations- und Dienstleistungsanteils bei Produkten und des zunehmenden Anteils immaterieller Leistungen immer mehr Bestandteile von Produkten und Leistungen in digitaler Form abbilden und vertreiben lassen. Die Bedeutung von physischen Informationsträgern wie Papier nimmt ab, Informationen lassen sich an dem Ort erzeugen, weiterverarbeiten und anzeigen, an dem sie erforderlich sind. In Folge derartiger Entwicklungen verringern sich Raum-, Lager- und Transportbedarf. Die früher für Unternehmen oft ausschlaggebende Standortentscheidung spielt eine immer geringere Rolle. Klassische Produktionsverfahren und -mittel verlieren zunehmend an Bedeutung, was nicht zuletzt dazu führt, dass der materielle Vermögensanteil in Unternehmen abnimmt. Gerade im Umfeld des Internets finden sich zahlreiche Beispiele für diesen Trend zur Digitalisierung und Dematerialisierung. Sie reichen von dem ausschließlichen oder zusätzlichen Online-Angebot von Produkten und Leistungen durch reale und auch immer mehr virtuelle Anbieter bis hin zu Unternehmen, deren einziges Kapital ihre Kernkompetenz ist und die ohne zusätzliches physisches Kapital sehr erfolgreich sind. So gibt es beispielsweise einen Logistik-Anbieter, der keinen eigenen Fuhrpark besitzt. Die Konsequenzen dieser Veränderungen sind radikal: Entfernungen, Standorte und bisher relevante Grenzen spielen eine wesentlich geringere Rolle mehr, ist doch die Übertragung digitaler Informationen schnell und standortunabhängig möglich sowie nicht an bestimmte Grenzen gebunden.

Die zunehmende Substitution physischer Prozesse und Produkte durch Informationen sowie die Schnelligkeit, mit der Informationen erzeugt, verarbeitet und global weitergeleitet werden können, wirft weitere Fragen und Probleme auf. Da ist zunächst einmal das Informationsbewertungsparadoxon. Um den Wert einer Information bewerten zu können, um sie beispielsweise käuflich zu erwerben, ist die Kenntnis dieser Information erforderlich. Besitzt man sie jedoch, ist es nicht mehr

unbedingt notwendig, sie zu bewerten, da man sie schon hat und nicht mehr erwerben muss. Dieses Phänomen ist nicht unbedingt neu, wird jedoch in einer Welt, in der immer mehr mit dem Produkt Information gehandelt wird, zunehmend relevant.

Ein anderes Problem entsteht im Zusammenhang mit der Vielzahl an Informationen und Informationsprodukten, mit denen man konfrontiert wird. Je mehr Informationen vorhanden sind, desto höhere Suchkosten entstehen bei der Suche nach den relevanten oder passenden Informationen. Je höher nun die Suchkosten für den Einzelnen sind, desto eher lohnt sich die Inanspruchnahme eines Intermediärs. Daher wundert es nicht, dass gegenwärtig eine Vielzahl neuer Intermediäre entstehen wie z.B. Suchmaschinen, Portale, Preisagenturen, Aktionen etc. Es handelt sich bei ihnen nicht unbedingt um ein typisches Phänomen der New Economy. In der einen oder anderen Form gab es sie schon immer. Neu ist allerdings, dass sie sich von einer Art Randerscheinung zu einem wichtigen Kernelement der New Economy entwickelt haben und mittlerweile ein wesentlicher Bestandteil der Internet-Welt sind. Parallel zu dieser Entwicklung verlieren klassische Intermediäre wie z.B. Reisebüros oder auch in gewisser Hinsicht Banken an Bedeutung. Ihre Inanspruchnahme lohnt sich immer weniger, da es billiger ist, die für die Entscheidung relevanten Informationen selbst auf dem Internet einzuholen.

Digitalisierung und Dematerialisierung führen somit zu einer Art Verschiebung: Die Bedeutung klassisch wichtiger Faktoren wie materielles Vermögen, physischer Standort und Produktion von Sachgütern nimmt ab, die Bedeutung immaterieller Faktoren wie Kompetenz, Wissen, Serviceleistungen und Informationsprodukte nimmt zu. Klassische Intermediäre werden weniger relevant; zum Teil schon bekannte Intermediationsformen bekommen einen ganz neuen Stellenwert. Gleichzeitig führt die Informatisierung von Produkten und Prozessen zu Bewertungsproblemen, die in der Old Economy lediglich im Ansatz bekannt waren.

2. Zunehmende Bedeutung von Wissen

In einer Welt, die dadurch gekennzeichnet ist, dass der Anteil und die Bedeutung materieller Ressourcen einerseits kontinuierlich abnimmt und andererseits die Diffusion und der Zugriff auf Informationen durch Vernetzung zunehmend erleichtert wird, entwickelt sich Wissen – verstanden als individuell geprägte Verknüpfung von Informationen – zunehmend als zentraler Erfolgsfaktor heraus. Es wird immer wichtiger zu wissen, welche Probleme und Bedürfnisse die Kunden haben, wie man diese Bedürfnisse und Probleme lösen kann und wo welche Kompetenzen zur Verfügung stehen, die dabei helfen können. Das traditionelle Bild der klassischen Fabrik, in der menschliche Arbeit mit physischem Kapital kombiniert wird, um Produkte für einen anonymen Markt zu produzieren, wandelt sich. An seine Stelle tritt eher das Bild einer Küche: Unternehmen müssen die Rezepte kennen, wie sie vorhandene interne und externe Kompetenzen kombinieren können, um kundenindividuelle Lösungen zu entwickeln und umzusetzen. Im Vordergrund stehen die Rezepte oder das Wissen, weniger die physischen Möglichkeiten.

In der New Economy nimmt somit die Bedeutung des Wissensmanagements – verstanden als Identifizierung, Entwicklung, Pflege und Erhaltung des relevanten Wissens zu. Dies gilt übrigens nicht nur für Unternehmen. Jeder einzelne wird im-

mer mehr zum Unternehmer seiner eigenen Fähigkeiten und seines individuellen Wissens, für dessen Weiterentwicklung und Vermarktung er alleine verantwortlich ist.

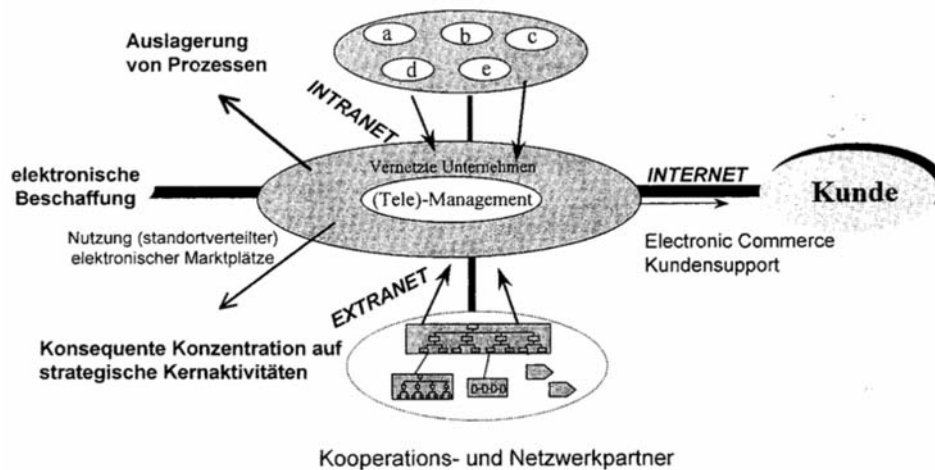
3. Neue Formen der Spezialisierung und Arbeitsteilung

Faktoren wie die Senkung der Informations- und Kommunikationskosten, die Automatisierung von Routine-Tätigkeiten sowie die Erleichterung des Informationszugriffs führen zu einer abnehmenden Spezialisierung auf der Ebene der Arbeitsplätze. Hier ist eine zunehmende Integration von Funktionen und Tätigkeiten zu beobachten, vormalig getrennte Arbeitsgänge werden aufgaben- und problemorientiert zusammengefasst. Konkrete Beispiele sind teilautonome Gruppen, autarke Arbeitsplätze oder die Bildung prozessorientierter Module. Auf Unternehmensebene entstehen dagegen neue Spezialisierungsvorteile und -erfordernisse. Sie hängen mit der dramatischen Internet- und vernetzungsbedingten Vergrößerung der potenziellen Märkte zusammen. In Folge nimmt die Arbeitsteilung zwischen Unternehmen zu. Auf diesen Zusammenhang wies schon Adam Smith hin: Das Ausmaß der Spezialisierung wird begrenzt durch die Größe des Marktes. Nimmt nun die Chance der Spezialisierung zum Beispiel durch die Globalisierung der Märkte zu, sind Unternehmen immer mehr veranlasst, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren und sich zu fokussieren.

4. Neue Formen der Kooperation und vernetzten Zusammenarbeit

Erhöht sich der Grad der Spezialisierung auf Unternehmensebene, entsteht ein größerer Bedarf nach einer relativ engen Zusammenarbeit mit Dritten. Notwendig ist ein strategischer Perspektivenwechsel. Der strategische Fokus wird gleichzeitig enger und breiter als bisher. Enger, da man sich im Wettbewerb auf seine Kernkompetenzen spezialisiert, und breiter, da dadurch die Zusammenarbeit mit Partnern immer wichtiger wird. Die Bildung von Kooperationen, Allianzen und flexiblen Netzwerken mit vor- und nachgelagerten Stufen, nicht selten auch zwischen Wettbewerbern stellt zunehmend ein strategisches Element dar. In die Abwicklung der Aufgaben werden immer mehr Partner einbezogen, die sich auf die Durchführung bestimmter Teilaufgaben spezialisiert haben. In Folge entstehen vernetzte oder virtuelle Markt- und Unternehmensstrukturen. Die folgende Abbildung verdeutlicht diesen Zusammenhang. Konzentrieren sich Unternehmen zunehmend auf ihre Kernkompetenzen und lagern andere Prozesse konsequent aus, müssen aufgaben- und problembezogen geeignete Kooperations- und Netzwerkpartner – am besten elektronisch – in die Leistungserstellung einbezogen werden. Für bestimmte, eher standardisierte Teilleistungen ist die Nutzung elektronischer Marktplätze effizient. In diesem Zusammenhang wird auch häufig von der Entstehung virtueller Unternehmen gesprochen.

Abbildung: Vernetzte Markt- und Unternehmensstrukturen



aus: Picot/Neuburger, Informationsbasierte (Re-)Organisation, S. 396

Beispiele für derartige vernetzte, virtuelle Unternehmen finden sich mittlerweile viele. Zu nennen ist z.B. Euregio, ein Zusammenschluss von 33 selbstständigen realen Unternehmen zu einem Unternehmenspool, aus dem im Fall eines Kundenauftrages eine zeitlich begrenzte vernetzte Fabrik konfiguriert wird. Ist der Auftrag erfüllt, wird diese Fabrik aufgelöst.

Als typische Organisationsform der New Economy gelten sog. „Business Webs“² oder Wertschöpfungsnetze. Hier handelt es sich um eine Gruppe von Unternehmen, die unabhängig voneinander wertschöpfende Teilleistungen erbringen. Dabei kann es sich durchaus auch um Wettbewerber handeln. Im Vordergrund steht die gemeinsame Wertschöpfung eines komplementären Systemproduktes. Jedes Unternehmen konzentriert sich dabei auf seine Kernkompetenzen, ist aber letztlich nur dann erfolgreich, wenn das Wertschöpfungsnetz erfolgreich ist. Dies ist häufig nur dann der Fall, wenn Wettbewerb zwischen den Teilnehmern besteht. Damit herrscht einerseits Kooperation, andererseits Wettbewerb. Dieses Prinzip wird auch als Coopetition bezeichnet.

Vernetzung und Kooperationen mit anderen Partnern sind an sich keine neuartigen Phänomene. Durch die informations- und kommunikationstechnische Vernetzung ist die Realisierung jedoch leichter als früher möglich. Das Neuartige ist vielleicht auch, dass man sich jetzt eher an Wissen und Kompetenzen orientiert und das Ziel verfolgt, dieses problemorientiert zu bündeln. Entscheidungsfaktoren wie physische Kapazitäten, Standort- und Transportüberlegungen spielen dagegen eine eher vergleichsweise geringere Rolle. Auch die Idee der Business Webs ist nicht unbedingt neu oder auf die Welt des Internet begrenzt. Betrachtet man sich reale Wochenmärkte, Messe- und Kongresszentren oder beispielsweise die EXPO, funktionieren sie nach dem gleichen Prinzip. Der Freiheitsgrad bei der Gestaltung der inner- und zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit und Organisationsgestaltung, die Möglichkeiten der Bündelung von Kompetenzen sowie die Bedeutung der Erstellung von Systemprodukten auf dieser Basis nehmen jedoch sicherlich zu.

5. Economies of Scale und Scope

In der digitalen, vernetzten Wirtschaft ist die Ersterstellung bestimmter Produkte wie z.B. Software, Systeme und Informationsprodukte sehr aufwendig. Jede weitere Kopie oder Nutzung ist mit ganz geringen Zusatzkosten verbunden, die mitunter sogar gegen Null gehen. So kostet beispielsweise die Entwicklung eines tutoriellen Lernsystems um die 300.000,-- Euro, die Kopie oder Wiederverwertung ist jedoch kostenlos oder kostet lediglich den Preis der Diskette oder der CD. Hieraus ergeben sich neue Größenvorteile, die insbesondere durch den weltweit vernetzten Marktzugang noch größer und leichter ausschöpfbar sind. Diese Größenvorteile lassen sich häufig neben organischem vor allem auch durch externes Wachstum zügig ausschöpfen. Daher sind die gegenwärtig zu beobachtenden Fusionen und Übernahmen aus Effizienzgesichtspunkten durchaus verständlich. Neben der Entstehung von Großunternehmen werden allerdings weiterhin oder sogar mit steigender Tendenz viele kleine Unternehmen existieren, die sich z.B. auf regionale oder lokale Dienstleistungen wie Beratung, Medienservice, persönliche Dienstleistungen oder Gesundheit konzentrieren. Sie stellen wiederum eine wichtige Voraussetzung für neue Economies of Scope dar, denn vernetzen sie sich in der oben angesprochenen Weise, lassen sich neue Potenziale für die Verknüpfung von (System)-Produkten und Leistungen sowie das Cross-Selling erschließen.

Economies of Scale und Economies of Scope sind an sich keine neuen Konzepte. Sie sind aus der betriebswirtschaftlichen Literatur schon lange bekannt und wurden auch im Vor-Internet-Zeitalter schon intensiv diskutiert. Neu ist allerdings zum einen die jetzt mögliche einfachere Ausschöpfung und Realisierung auch in extremer Form, zum anderen die jetzt realisierbare parallele Kombination beider Konzepte, die früher nicht für sinnvoll gehalten wurde. So können Unternehmen beispielsweise bei der Erstellung von Informationsprodukten Economies of Scale und gleichzeitig – bei entsprechender Spezialisierung und Vernetzung – Economies of Scope erzielen.

6. Netzeffekte und Standards

Vernetzung und Digitalisierung erfordern die Kompatibilität von Schnittstellen, Protokollen und Verfahren. Den Wert derartiger Güter bestimmt nicht mehr ihre Knappheit, sondern vielmehr ihr Überfluss. Der Grund hierfür liegt an direkten und indirekten Netzeffekten, die dazu führen, dass die Attraktivität von Netzwerken mit zunehmender Größe steigt. Je mehr Nutzer sich anschließen, desto mehr weitere direkte und indirekte Netzeffekte entstehen, desto wertvoller und attraktiver wird das Netz und desto schneller lässt sich die kritische Masse an Nutzern erreichen. Gelingt dies, lassen sich Standards setzen und somit Wettbewerbsvorteile erzielen und Märkte erschließen. Damit nehmen die Bedeutung direkter und indirekter Netzeffekte, das Erreichen einer kritischen Masse sowie das Setzen von Standards bei strategischen Überlegungen an Bedeutung zu.

Standards und der Prozess der Standardisierung wurde schon immer in unterschiedlichen Kontexten thematisiert. In der New Economy erfahren sie nun einen ganz neuen Stellenwert:

- ihre Bedeutung nimmt auf Grund der zugrundeliegenden organisatorischen und technischen Vernetzung sowie darauf basierenden strategischen Überlegungen zu;
- ihre Bildung resultiert immer weniger aus hoheitlichen Kompatibilitätsüberlegungen, sondern immer mehr aus unternehmerischen Kalkülen und Strategien, um zum Beispiel Netzeffekte zu erzielen;
- ihr Spektrum vergrößert sich: neben technischen Standards spielen auch organisatorische, strategische oder mentale Standards eine zunehmend wichtige Rolle.

In technischer Hinsicht könnte allerdings die Technologieentwicklung die Bedeutung von Standards wiederum relativieren: Entwicklungen wie die Plattformunabhängigkeit von Lösungen, zunehmend entstehende Dienste für Konvertierung sowie nicht zuletzt das Internet selbst reduzieren die Notwendigkeit von technischen Standards.

7. Veränderte Preis- und Erlösmodelle

Voraussetzung für das Erreichen einer kritischen Masse ist es, das Produkt oder die Leistung entsprechend bekannt zu machen. Dies ist nicht einfach, zumal häufig keine oder nur eine geringe direkte Zahlungsbereitschaft für digitale Produkte besteht. Gerade auf dem Internet hat sich schon eine Art Anspruchshaltung herausgebildet, alle Produkte und Leistungen kostenlos zu erhalten. Daher ist es kaum möglich, bei einem realistischen und – auf Grund der i.d.R. hohen Einstiegsinvestitionen – oft hohen Preis, Aufmerksamkeit zu erzeugen und rasch neue Marktbereiche zu durchdringen, um kritische Massen zu erreichen und Kunden zu binden. In Folge sind neue Erlösmodelle entstanden, zu denen insbesondere die Preisstrategien „Follow the Free“, Versioning und Methoden der interaktiven Preisgestaltung zu zählen sind.

Bei der Strategie „Follow the Free“ wird in einem ersten Schritt durch das „Verschenken“ eines Produktes aufgrund von Netzeffekten innerhalb möglichst kurzer Zeit eine kritische Masse an Nutzern aufgebaut. In einem zweiten Schritt werden durch Werbung, durch den Verkauf von Komplementärleistungen, Upgrades oder Premium-Versionen Erlöse generiert. Mittlerweile gibt es hierfür viele Beispiele wie Netscape mit dem Verschenken des gleichnamigen Internet-Browsers, Freeserve mit dem kostenlosen Verteilen seiner Internet-Software sowie nicht zuletzt im Bereich des Mobilfunks die billige oder kostenlose Abgabe von Mobiltelefonen bei Abschluss eines Nutzungsvertrages. Dagegen besteht das Prinzip des Versionings darin, Informationsprodukte in unterschiedlicher Qualität und/oder zu unterschiedlichen Zeiten und Preisen anzubieten. Beispiele wären unterschiedliche Preise für die abgespeckte oder ausführliche Version von Datenbankeintragen oder – wie es ja häufig zu beobachten ist – unterschiedliche Preise für die Börsenkurse real time oder 15 Minuten später. Methoden der interaktiven Preisgestaltung lassen sich häufig im Zusammenhang mit den schon angesprochenen Intermediären wie Auktionen oder Preisagenturen beobachten.

Sind diese Preisstrategien jetzt tatsächlich neu wie dies häufig in der Literatur behauptet wird? Nein – es handelt sich vielmehr um extreme Ausprägungen schon lang zu beobachtender und diskutierter Strategien. So ist z.B. die Strategie „Follow the Free“ letztlich eine extreme Form der Penetrationspolitik, deren Ziel die möglichst schnelle Durchdringung des Marktes ist. Die Strategie des Versioning stellt letztlich eine Form der Abschöpfungsstrategie dar, deren Ziel die Abschöpfung der

Zahlungsbereitschaft für bestimmte Leistungen und (Zusatz-)Services ist. Methoden der interaktiven Preisgestaltung kennt man schließlich schon lange von Auktionen oder Bazaren; sie gewinnen lediglich einen neuen Stellenwert und werden – nicht zuletzt auch auf Grund der aktuellen gesetzlichen Entwicklungen in diesem Bereich zukünftig noch zunehmen.

8. Neue Rolle des Kunden

Wie es sich schon an manchen Stellen angedeutet hat, ändert sich in der New Economy die Rolle des Kunden. Faktoren wie höhere Transparenz, erleichterter Zugriff auf Informationen sowie geringere Transaktionskosten führen zu einer neuen Macht des Kunden. Beispiele sind die Ausschreibung von Wünschen, die Angabe von Höchstpreisen, der Zusammenschluss von Verbrauchern zur Erzielung von Mengenrabatten sowie nicht zuletzt die eben angesprochenen Modelle der interaktiven Preisgestaltung. In diesem Zusammenhang wird häufig auch von einer „Reverse Economy“ gesprochen.

Unternehmen müssen sich darauf einstellen und diese Entwicklung in ihre Geschäftsmodelle und Strategien integrieren. Hierbei handelt es sich jedoch nicht unbedingt um eine gänzlich neue Aufgabe, denn der schon oft thematisierte Wechsel vom Verkäufer- zum Käufermarkt stellt an sich keine neue Entwicklung dar. Neu ist zum einen die Bezeichnung – Reverse Economy – und das vergleichsweise häufigere Auftreten dieses Phänomens.

9. Individualisierung der Kundenbeziehung

Ändert sich die Rolle des Kunden, wird es für Unternehmen schwierig, sich im Wettbewerb zu behaupten. Immer wichtiger wird eine direkte und individuelle Kundenansprache. Notwendig sind einerseits Instrumente, mit denen es gelingt, durch eine exakte Abfrage und Aufbereitung individueller Kundendaten stabile Kundenbeziehungen zu schaffen und individualisierende Kommunikationsstrategien zu realisieren. Zu ihnen zählen z.B. intelligente Agenten, kollaborative Filter oder die Entwicklung kundenorientierter Interaktionsangebote.

Erforderlich ist andererseits die Realisierung kundenindividueller Differenzierungsstrategien zu für den Kunden akzeptablen Preisen. Aus der Porter'schen Wettbewerbslehre sind die prinzipiellen Wettbewerbsstrategien Kostenführerschaft – günstige Preise auf Grund von Kostenvorteilen – und Differenzierung – kundenindividuelle Gestaltung von Produkten und Leistungen – bekannt.³ Nach herrschender Lehre ist die Entscheidung für eine der beiden Strategien notwendig. Das Verfolgen beider Strategien, das sog. „Sitzen zwischen den Stühlen“ bzw. „Stuck in the middle“ ist laut Porter nicht zielführend.

Galt dies sicherlich noch für die Old Economy, lässt es sich nicht so ohne weiteres auf die New Economy übertragen. Im Gegenteil. Gerade durch die Vernetzung und die Internet-Technologie lassen sich beide Strategien sinnvoll verbinden und sog. hybride Strategien realisieren. Denn durch das Internet lassen sich durch die interaktive Kommunikation mit den Kunden, die Analyse von Kundendaten sowie den direkten Zugriff auf Informationen über Kundenprobleme und -be-

dürfnisse Differenzierungsstrategien realisieren. Gleichzeitig erlaubt das Internet durch die aufgabenorientierte Bündelung von Kompetenzen und Ressourcen und die Realisierung virtueller Unternehmensstrukturen neue Möglichkeiten für die Steuerung und Produktion und schafft damit eine wichtige Voraussetzung für die Realisierung von Strategien der Kostenführerschaft.

Insgesamt zeigt sich auch hier wieder: Kostenführerschaft und Differenzierung sind keine neuen Wettbewerbsstrategien. In der New Economy ist jedoch die Kombination beider Strategien im Sinne hybrider Strategien sehr viel leichter möglich als in der „Old Economy“.

10. Neues Unternehmertum

Die New Economy wird häufig mit dem Goldrausch am Ende des 19. Jahrhunderts verglichen, da eine ähnlich neue Gründerzeit zu beobachten ist wie damals und sich auch hier die entscheidende Frage stellt: Verdient der Goldgräber oder der Werkzeuglieferant?

Sicherlich ist das Internet ein wichtiger Enabler für die Entstehung unternehmerischer Ideen:

- Durch den einfachen Zugang auf Daten und Informationen schafft es eine wichtige Voraussetzung für die Entstehung unternehmerische Ideen – verstanden als kreativen Brückenschlag zwischen Informationen über potenzielle Kundenprobleme und -bedürfnisse und Informationen über vorhandene Möglichkeiten zu ihrer Lösung;
- die Marktzutrittsbarrieren sind gering – i.d.R. reicht der Aufbau einer Homepage und die Darstellung des Leistungsangebots;
- das Internet eröffnet – wie schon angesprochen – erhebliche Chancen für die Herausbildung von Intermediären und
- es führt zu einer steigenden Nachfrage nach (Tele-)Dienstleistungen, die direkt oder indirekt mit dem Internet zusammenhängen.

Beispiele für neue Geschäftsideen und innovative Unternehmen gibt es mittlerweile viele:

- Internet-Dienstleistungen, die auf die Einführung und Anwendung des Internets bezogene Dienstleistungen wie z.B. Beratung, Schulung oder Webdesign anbieten;
- Internet-Unternehmen, die auf der Basis des Internets als Infrastruktur Dienstleistungen anbieten wie z.B. Portale, Suchmaschinen, elektronische Plattformen etc.;
- Sonstige Dienstleister wie z.B. Autoren, Übersetzungsdienstleistungen, Sekretariate, die im Zusammenhang mit dem Internet entstanden sind.

Das Potenzial des Internets als Enabler für unternehmerische Ideen und Unternehmertum ist sicherlich noch lange nicht erschöpft. Erforderlich sind aber institutionelle Rahmenbedingungen, die diese Entwicklung fördern und nicht schon im Keim ersticken.

11. Neue Finanzierungsformen

Schließlich sei noch ein weiterer Punkt genannt, der sicherlich auch typisch für die New Economy ist und im Verlauf der Serie auch nochmals vertieft wird: Die Herausbildung von Finanzierungsformen, die zuvor eher als Randerscheinung auftraten. Beispiele sind Venture Capital, IPO oder die Platzierung auf Kapitalmärkten. Auch wenn die anfängliche Euphorie diesbezüglich mittlerweile gewichen ist, gehen doch immer mehr Unternehmen dazu über, sich nicht mehr über die klassische Kreditfinanzierung, sondern über neue Möglichkeiten wie insbesondere Venture Capital und Private Equity zu finanzieren. An die Stelle des Fremdkapitals tritt zunehmend das Eigenkapital. Hinzu kommt, dass auf Grund der Vielzahl an Informationen sowie der Transparenz auf dem Internet der Zugang zu internationalen und globalen Kapitalgebern einfacher wird, die Suchkosten geringer werden und die Kapitalgeber mit den jeweils besten Konditionen ausgewählt werden können. An die Stelle des klassischen Hausbankprinzips tritt zunehmend das sog. Smart Shopping. Dies ist sicherlich eine neue Entwicklung, die zugrundeliegenden Möglichkeiten der Finanzierung dürften sich nicht sehr stark verändert haben.

5. Fazit

Ausgangspunkt dieses Einführungsbeitrages war die Fragestellung, ob die gegenwärtig zu beobachtenden Entwicklungen eine Art neue Ökonomie mit neuen Regeln und Gesetzmäßigkeiten manifestieren. An Hand der typischen Merkmale der Old Economy, den technischen Entwicklungen als einen wesentlichen Auslöser, sowie einigen als typisch für die New Economy geltenden Eigenschaften konnte gezeigt werden, dass sich gänzlich neue Gesetzmäßigkeiten und Spielregeln nicht erkennen lassen. Im Gegenteil – prinzipiell bekannte, bislang aber weniger dominante Regeln werden neu akzentuiert, neu kombiniert und gewinnen zunehmend an Bedeutung – ja treten in neuen, zum Teil sehr extremen Ausprägungen auf. Neu ist lediglich die Entstehung einer Infrastruktur, die diese Entwicklungen fördert und fordert. Insofern darf die New Economy nicht als getrennte Ökonomie mit eigenen Regeln neben der Old Economy stehen. Vielmehr ergänzt sie sie, indem sie eine neue Infrastruktur für Produktion, interne und externe Zusammenarbeit und Vertrieb mit veränderten Regeln zur Verfügung stellt. Unternehmen müssen sich auf diese Entwicklung einstellen und sind gezwungen, ein eigenes e-business aufzubauen. Dabei müssen sie jedoch die Spielregeln des Internets berücksichtigen, gleichzeitig jedoch etablierte Gesetzmäßigkeiten und Stärken nicht aus den Augen verlieren. Langfristig wird eine Art One Economy oder Gesamtökonomie entstehen, in der sich die Stärken der etablierten Unternehmen wie Marke, Kundenbasis, finanzielle Mittel und Markt- und Branchenkenntnissen mit den Stärken der Internet-Unternehmen wie Flexibilität, Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit sowie Kunden- und Marktorientierung und Netzwerk- und Beziehungsmanagement sinnvoll ergänzen. Denn: Die ökonomischen Gesetzmäßigkeiten sind für alle gleich.

Anmerkung

- 1 Vgl. hierzu auch Picot, A.: Was ist neu an der New Economy, Vortrag an der LMU München, Juli 2001; Picot, A.; Neuburger, R.: Prinzipien der Internet-Ökonomie, in Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, 80. Jg. 2000, S. 591-60X; Zerdicke, A.; Picot A.; Schrape K. u.a., Die Internet-Ökonomie – Strategien für die digitale Wirtschaft. 3. Auflage, Berlin u.a. 2001.
- 2 Vgl. Hagel III, J.: Spider versus Spider, in: The McKinsey Quarterly, Nr. 1/1996, S. 5-18.
- 3 Vgl. Porter, M.E.: Wettbewerbsstrategie, 10. Auflage, Frankfurt/Main 1999.

