

Die Old Economy schlägt zurück

Großunternehmen dominieren das Internet

Die kommerzielle Erschließung des Internet, die in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre begann, wurde zunächst maßgeblich von neugegründeten Firmen getragen. Dies hat zusammen mit einer fulminanten, bis zum Frühjahr 2000 anhaltenden Gründungswelle von Internet-Firmen weitreichende Visionen einer dezentral strukturierten New Economy genährt.



Ulrich Dolata

ist Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler und senior Researcher am artec – Forschungszentrum Nachhaltigkeit der Universität Bremen. Arbeitsschwerpunkte: Technik- und Innovationsforschung, Technologiepolitik, politische Ökonomie der Biotechnologie und des Internet.

E-mail: dolata@artec.uni-bremen.de

Die Übernahme des führenden Medienkonzerns Time Warner durch den Online-Dienst AOL galt vielen BeobachterInnen seinerzeit schon als Zeitenwende und Anfang vom Ende der Old Economy. Mit dem Siegeszug des Internet würden, so die anfangs dominierende Lesart, die Transparenz der Märkte signifikant gesteigert, bestehende Machtungleichgewichte zwischen den Unternehmen eingeebnet und neue Spielräume für kleine und mittlere Unternehmen geschaffen.

Konzentration ist die Regel

Die Entwicklungen der vergangenen Jahre legen allerdings eher das Gegenteil nahe. Einige Schlaglichter:

Den Markt für Suchmaschinen, zunächst ein Betätigungsfeld zahlreicher Newcomer, dominieren mittlerweile die beiden führenden Firmen Google und Yahoo. Der einzige ernsthafte Mitkonkurrent ist Microsoft.

Den Markt der Unternehmenssoftware für E-mail und Teamarbeit beherrschen zu fast 90% Microsoft (mit Outlook und der Server-Software Exchange) und IBM (mit Lotus Notes und der Server-Software Domino).

Der Business-to-Consumer-Einzelhandel (B2C) zwischen Unternehmen und Privathaushalten wird nicht nur in Deutschland mittlerweile von wenigen gut eingeführten Unternehmen dominiert. 7 der 10 größten deutschen online-Händler sind klassische Versandhandelskonzerne. Neben den mittlerweile sehr gut etablierten Newcomern eBay und Amazon

gehören zu den Top Ten z. B. Karstadt-Quelle (mit Neckermann), Otto, Tschibo und Conrad. Sie repräsentieren nicht nur bekannte Marken und haben eine angestammte Kundschaft. Sie kennen auch ihre Märkte bis ins Detail, verfügen über eingespielte Logistiksysteme, genießen hohes Vertrauen bei Lieferanten und Handelsorganisationen und besitzen die nötige Finanzkraft, um langfristig in den Internet-Handel zu investieren. Auch der digitale Vertrieb von Musik über kommerzielle Internet-Musikshops dürfte sich in den kommenden Jahren auf wenige weltweit agierende Anbieter konzentrieren. Dies werden neben den etablierten Musikhandelsketten vor allem Branchenneulinge wie Apple, Microsoft oder T-Online sein, die ihr Geschäft zur Zeit auf den Internet-Musikhandel ausdehnen – mit dem Ziel, darüber neue Märkte für ihre Software-, Hardware- und Netztechnikangebote zu erschließen.

Die neuen elektronischen Beschaffungsmärkte im Business-to-Business-Bereich (B2B) und also der Handel zwischen Unternehmen schließlich wird schon heute eindeutig von führenden Konzernen der Old Economy beherrscht. Zu den dominierenden B2B-Marktplätzen zählen zum einen Marktplätze, die von einzelnen Großunternehmen (z. B. VW, Bayer, Dell, Cisco Systems, Wal-Mart) betrieben werden und die nur den Geschäftspartnern dieser Unternehmen offen stehen. Und zum anderen zählen dazu große branchenweite Marktplätze, die in der Regel von Konsortien der jeweils führenden Großunternehmen getragen werden. Dies sind beispielsweise die Chemie-Marktplätze cc-chemplorer (BASF, Bayer, Henkel u. a.) und Elemica (BASF, Bayer, Dow, DuPont u. a.), die Zuliefererplattform SupplyOn (Bosch, Continental, ZF Friedrichshafen, Siemens VDO) oder der mittlerweile gescheiterte Marktplatz der Automobilindustrie Covisint, der im Jahr 2000 von DaimlerChrysler, Ford und General Motors gegründet und später um

Renault, Nissan, PSA Peugeot Citroen und Mitsubishi erweitert worden war. Typisch für beide Varianten elektronischer B2B-Marktplätze ist, dass sie entweder durch ein Großunternehmen der jeweiligen Branche kontrolliert oder von Konsortien getragen werden, zu denen sich die Marktführer zusammengeschlossen haben.

Gründe für die Erneuerung von Marktmacht

Die Gründe für diese bemerkenswerten Konzentrationsprozesse sind vielfältig. Die Großunternehmen haben die Bedeutung des Internet als neues Informations- und Vernetzungs-, Marketing- und Vertriebsinstrument mittlerweile erkannt und investieren seit Ende der neunziger Jahre massiv in entsprechende Anwendungen. Zudem verfügen sie über langjährige Erfahrungen mit älteren Formen elektronischen Handels: Auf der Basis von Electronic Data Interchange (EDI) Systemen gibt es ihn z. B. zwischen Großunternehmen und ihren Zulieferern bereits seit den achtziger Jahren. Darüber hinaus lassen sich neue internetbasierte Marktplätze sowohl im B2B- als auch im B2C-Bereich erfolgreich und profitabel nur dann betreiben, wenn sie eine kritische Masse an Teilnehmern und ein ho-

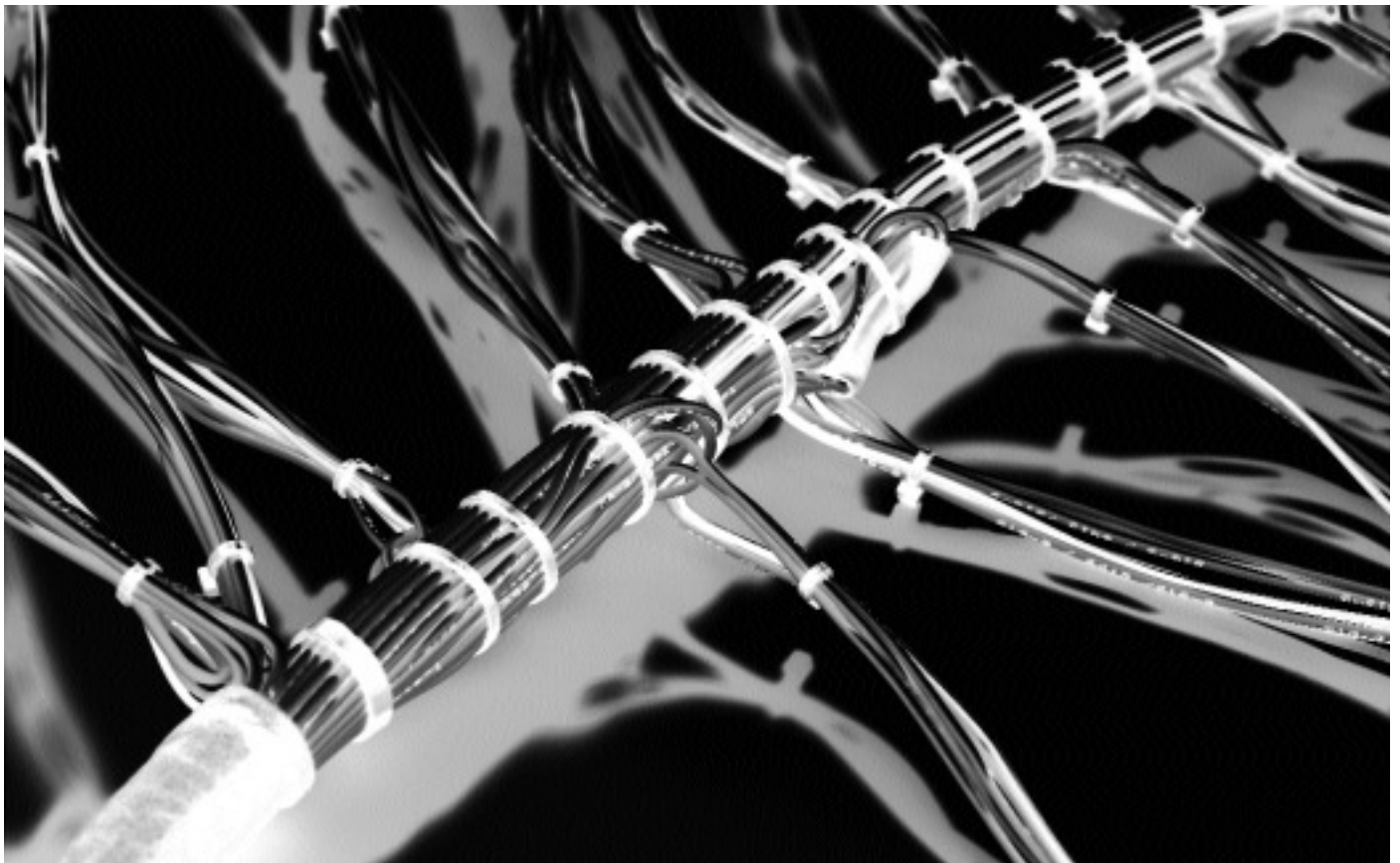
hes Transaktionsvolumen aufweisen, ein umfassendes Angebot bieten und von den führenden Unternehmen der Branche (mit-)getragen werden. Und schließlich erfordern sie nicht nur einen hohen Investitions- und Koordinationsaufwand, sondern verlangen auch die Kombination neuer mit traditionellen unternehmerischen Kernkompetenzen – vor allem in den Bereichen Technikeinsatz, unternehmensübergreifende Koordination, Logistik und Vertrieb.

All dies zusammengenommen schafft hohe Markteintrittsbarrieren, die Neueinsteiger schnell überfordern. Sie fördern einen Trend zur Größe und Konzentrationsprozesse, in deren Verlauf pro Branche nur wenige großindustriell beherrschte Marktplätze übrigbleiben werden. Vor allem im B2B-Bereich zeichnen sich die um elektronische Marktplätze herausbildenden Netzwerke im Übrigen keineswegs durch dezentrale Strukturen, sondern durch hierarchische Einfluss- und Kontrollmuster aus: Die großen Betreiber oder Konsortien kontrollieren die Marktplätze, setzen die Regeln fest und bestimmen über den Ein- bzw. Ausschluss der Teilnehmer. Dies geht zu Lasten vor allem kleinerer Zulieferer, die sich einem verstärkten Preis- und Konkurrenzdruck ausgesetzt sehen.

Innerhalb kürzester Zeit haben sich damit die Gewichte zwischen Großindustrie und Newcomern signifikant verschoben. Konzentrationsprozesse, Erneuerung von Marktmacht und ein signifikanter Bedeutungszuwachs etablierter Konzerne prägen das Bild sowohl im B2C- als auch im B2B-Bereich. Abgesehen von einigen wenigen Newcomern (v. a. Google, eBay und Amazon), die sich in den vergangenen Jahren als gewichtige Mitspieler und Trendsetter etablieren konnten, werden die Dynamiken internetbasierter Geschäftstätigkeit und Vernetzung mittlerweile maßgeblich von den Strategien der Großunternehmen geprägt.

Grenzen der Vernetzung

Dies sind allerdings alles andere als eindeutig. Dies lässt sich beispielhaft für die Automobilindustrie zeigen. Die E-Business-Strategien der großen Hersteller weisen gravierende Unterschiede auf. BMW hat bislang sowohl auf die Gründung eines eigenen Marktplatzes als auch auf eine Beteiligung an anderen Plattformen verzichtet. VW hat auf die Etablierung eines eigenen privaten Marktplatzes (VW Group Supply.com) gesetzt, der nur den Tochterunternehmen und den VW-Zulieferern offen steht. Und DaimlerChrysler schließlich hat zusammen mit den Kon-



kurrenten Ford und General Motors zunächst auf die Entwicklung eines gemeinsamen Marktplatzes (Covisint) gesetzt, über den die beteiligten Konzerne einen Großteil ihres Einkaufsvolumens tätigen wollten.

Darüber hinaus werden mittlerweile auch Grenzen der Kooperation zwischen Konkurrenten und der elektronischen Vernetzbarkeit ihrer Beschaffungssysteme sichtbar. Der bedeutendste Marktplatz der Automobilindustrie Covisint, in den die großen Betreiber seit dem Jahr 2000 etwa 500 Mio. US-\$ investiert hatten, ist mittlerweile gescheitert. Dies hat technische, vor allem aber konkurrenzbedingte Gründe. Selbst den Gründungsmitgliedern der Plattform ist es nicht gelungen, ihre unterschiedlichen Technologiesysteme zu standardisieren und zu integrieren. Vor allem aber hat die scharfe Konkurrenz der Automobilhersteller untereinander einer weitergehenden Integration ihrer Beschaffungssysteme über einen gemeinsamen Marktplatz Grenzen gesetzt: Mit der Komplexität und strategischen Relevanz der zu beschaffenden Produkte wächst die Zurückhaltung der Unternehmen, sensible und wettbewerbsrelevante Informationen offen zu legen und auszutauschen. Dementsprechend haben die großen Betreiber der Plattform parallel individuelle Lösungen vorangetrieben: Die Beschaf-

fung komplexerer und wettbewerbskritischer Produkte erfolgte nicht über Covisint, sondern über klassische Anfragen und die unternehmenseigenen Kundenportale.

Das Beispiel Covisint zeigt, dass kooperativ betriebene Marktplätze dann, wenn sicherheitsrelevante und wettbewerbskritische Bereiche berührt werden, schnell labil und störanfällig werden. Als Vorboten eines allgemeinen Scheiterns branchenweiter Marktplätze taugt Covisint gleichwohl nicht. Realistischer für die Zukunft von B2B-Marktplätzen scheint die folgende Perspektive zu sein: Branchenweite Marktplätze, die von Konkurrenten gegründet und gemeinsam betrieben werden, könnten sich als Beschaffungsmärkte vornehmlich für standardisierte Produkte stabilisieren, die die Konkurrenz zwischen den Betreibern nicht direkt berühren. Parallel dazu könnten sich firmenspezifische Plattformen, die von einzelnen Großunternehmen kontrolliert werden, als die wesentlichen Orte einer wettbewerbskritischen und vertraulichen Zusammenarbeit zwischen den Herstellern und ihren Zulieferern etablieren, auf die perspektivisch auch ambitionierte Entwicklungs-, Projektplanungs- und Steuerungsaktivitäten verlagert werden.

Nicht die Ablösung der alten durch eine

neue, kleinformartige und dezentral strukturierte Ökonomie steht also auf der Tagesordnung, sondern die Aneignung und Nutzung eines neuen Sets digitaler Werkzeuge vornehmlich durch die alte Ökonomie und ihre Akteure. Neue internetbasierte Märkte, Geschäftsfelder und Kooperationsbeziehungen zeichnen sich nicht durch Annäherungen an die neoklassische Vorstellung von perfekter Marktkonkurrenz und gleichberechtigte Kooperationsbeziehungen aus. Sie sind vielmehr geprägt von einschneidenden Konzentrationsprozessen und neuen Machtungleichgewichten – oft zugunsten etablierter Unternehmen. Schließlich unterstützt und fördert das Internet als globale Netzwerktechnologie par excellence zwar die internationale Vernetzung der Wirtschaftsaktivitäten, führt jedoch nicht zur Herausbildung einer allgegenwärtigen Netzwerkökonomie. Grenzen der Vernetzung (etwa über elektronische Marktplätze) treten immer dann deutlich hervor, wenn für die Konkurrenz relevante Geschäftsprozesse berührt werden. Dann ist es mit Offenheit, Transparenz und grenzenloser Vernetzung schnell vorbei.

Literatur

- Ulrich Dolata: Eine Internetökonomie?, in: WSI-Mitteilungen 1/2005, 11-17. ■

