

## „Was ist neu an der New Economy?“

Arnold Picot

Ludwig-Maximilians-Universität München  
Department für Betriebswirtschaft - Munich School of Management  
Seminar für Organisations-, Informations- und Kommunikationsforschung

11. Juli 2001

————— **LMU**  
Ludwig ———  
Maximilians —  
Universität —  
München ———

### Gibt es eine New Economy?

#### *Das Internet*

- durchdringt immer mehr berufliche und private **Lebensbereiche**,
- ist dabei, sich zu einem **generell verfügbaren Medium** zu entwickeln und
- zu einer neuen **Infrastruktur** für viele Aktionen und Transaktionen im btb-, btc- und ctc-Bereich
- gibt Anstoß zu einer Art **neuen Ökonomie**, indem
  - **bisherige Nischenphänomene** in den Vordergrund treten und
  - **bestehende Regeln** verändert und neu kombiniert werden .

## Einige interessante Gesetzmäßigkeiten

### **Moore's Law:**

→ Verdoppelung der Rechnerkapazitäten alle 18 Monate

### **Law of Sarnoff:**

→ Wert eines „one-to-many“-Netzwerks steigt mit der Anzahl der Empfänger:  $N$

→ Beispiele: Rundfunk, Fernsehen

Quelle: Anderson 2000; Diamond Technology Partners Incorporated 1999.

„Was ist neu an der New Economy?“

3

## Einige interessante Gesetzmäßigkeiten

### **Law of Metcalfe:**

→ Jeder Teilnehmer kann mit jedem anderen Teilnehmer des Netzwerks (außer mit sich selbst) kommunizieren

→ Wert eines „many-to-many“-Netzwerks:  $N \cdot (N - 1) = N^2 - N$

→ Beispiel: Telefon

### **Law of Reed:**

→ Jeder Internetnutzer kann mit jedem anderen Internetnutzer (theoretisch) eine Gruppe bilden

→ Wert des Internet:  $2^N - N - 1$

→ Beispiele: Diskussionsforen, Aktionsgruppen, Communities, Chat Rooms, etc.

Quelle: Anderson 2000; Diamond Technology Partners Incorporated 1999.

„Was ist neu an der New Economy?“

4

## Typische Eigenschaften der Old Economy

- Vorwiegend Industriewirtschaft
- Material- und Produktorientierung
- Orientierung an vorhandenen Kapazitäten
- Hierarchische, tayloristische Strukturen
- Vertikal integrierte Strukturen
- Fremdbestimmte Arbeits- und Lebensformen
- Standortabhängigkeit
- Funktionsorientierte Prozesse
- Stark standardisierte Produktion
- Etablierte Spielregeln

## Typische Eigenschaften der New Economy

- (1) Kostensenkung
- (2) Dematerialisierung durch Digitalisierung
- (3) Zunehmende Bedeutung von Wissen und Kompetenzen
- (4) Neue Formen der Spezialisierung und Arbeitsteilung
- (5) Neue Formen der Kooperation und vernetzten Zusammenarbeit
- (6) Economies of Scale and Scope
- (7) Netzeffekte und Standards
- (8) Neue Preis- & Erlösmodelle
- (9) Neue Rolle des Kunden
- (10) Individualisierung der Kundenbeziehung
- (11) Neues Unternehmertum
- (12) Neue Finanzierungsformen

## Typische Eigenschaften der New Economy

- ➔ (1) **Kostensenkung**
- (2) Dematerialisierung durch Digitalisierung
  - (3) Zunehmende Bedeutung von Wissen und Kompetenzen
  - (4) Neue Formen der Spezialisierung und Arbeitsteilung
  - (5) Neue Formen der Kooperation und vernetzten Zusammenarbeit
  - (6) Economies of Scale and Scope
  - (7) Netzeffekte und Standards
  - (8) Neue Preis- & Erlösmodelle
  - (9) Neue Rolle des Kunden
  - (10) Individualisierung der Kundenbeziehung
  - (11) Neues Unternehmertum
  - (12) Neue Finanzierungsformen

„Was ist neu an der New Economy?“

In Anlehnung an Zerdick/Picot/Schrape u.a. 2001.

7

**LMU**  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot  
Munich School of Management

## Kontinuierliche Verbesserung des Preis-Leistungs-Verhältnisses

**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. Die Leistungssteigerung hält an und ermöglicht die Automatisierung und Unterstützung durch Informations- und Kommunikationstechniken in Bereichen, die zuvor undenkbar waren. Die Folge sind massive Produktivitätssteigerungen, die Eröffnung neuer Formen der Koordination und Arbeitsteilung sowie neue Produkte und Märkte.**



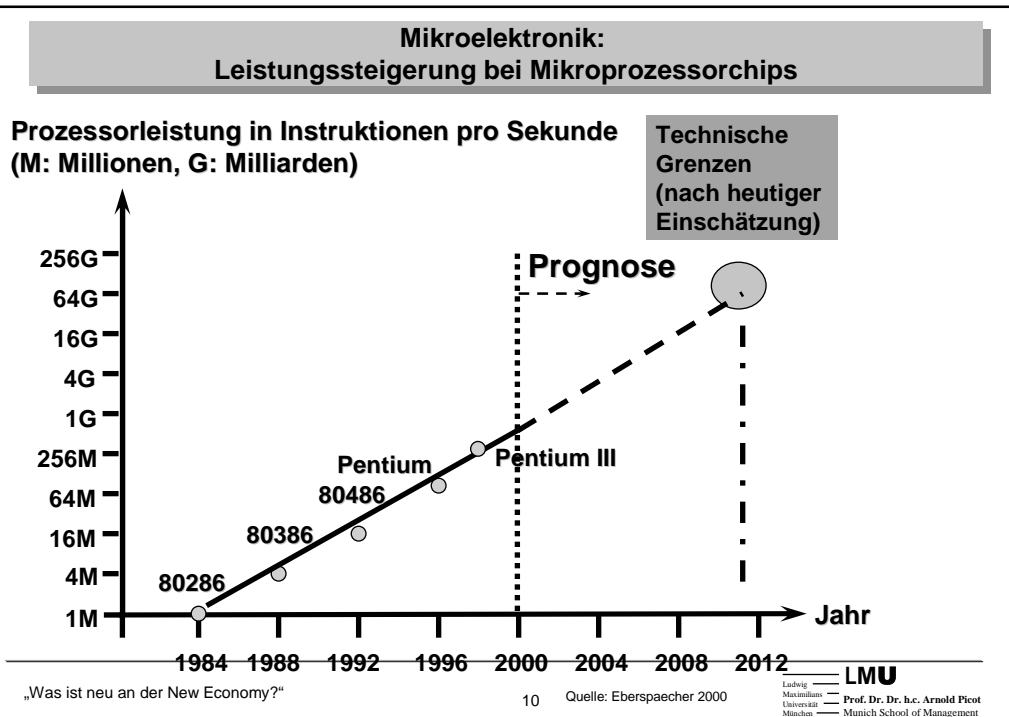
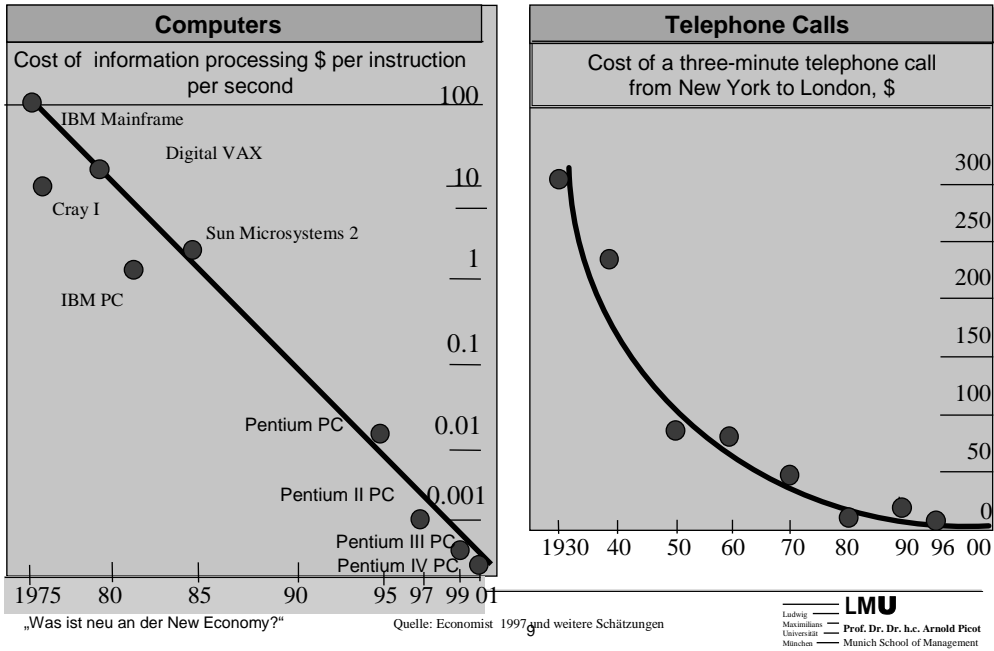
***Basis für eine immer stärkere Durchdringung der Wirtschaft mit dem Internet und neuen Informations- und Kommunikationstechniken***

„Was ist neu an der New Economy?“

8

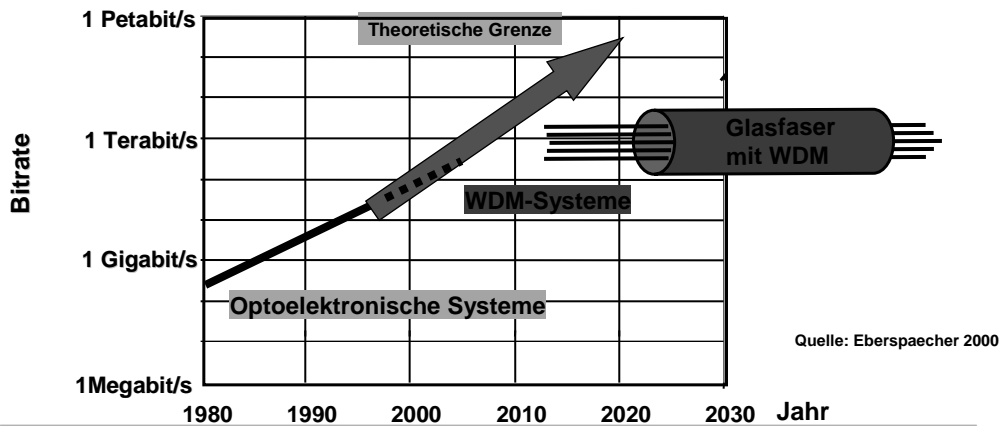
**LMU**  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot  
Munich School of Management

## Entwicklung der Kosten von Information und Kommunikation



## Internet by Light: Bitraten per Glasfaser

Glasfasern mit optischer Wellenlängen-Multiplexübertragung (WDM) bringen eine weitere enorme Steigerung der Netzkapazitäten im Weitverkehr.



Quelle: Eberspaecher 2000

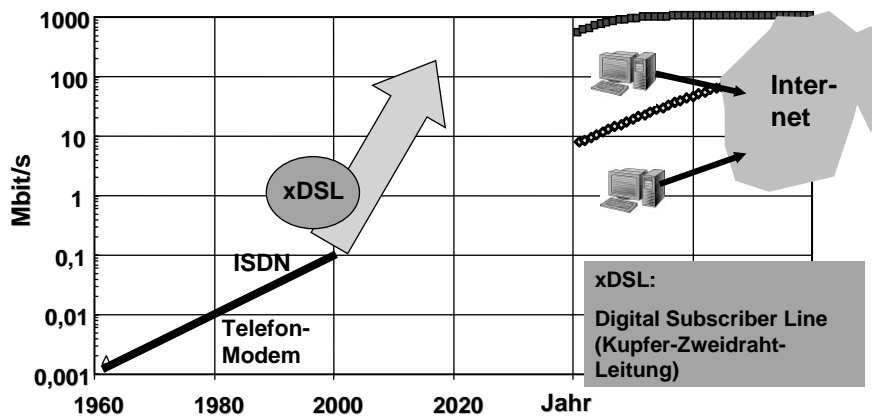
„Was ist neu an der New Economy?“

11

LMU  
 Ludwig-Maximilians-Universität München  
 Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot  
 Munich School of Management

## Technologien für den Netzzugang: Bitraten-Trend bei "wired access"

Engpässe am Netzzugang werden durch bessere Ausnutzung der Kupferleitungen, Kabel, Glasfaser, und evtl. Powerline zunehmend verschwinden.

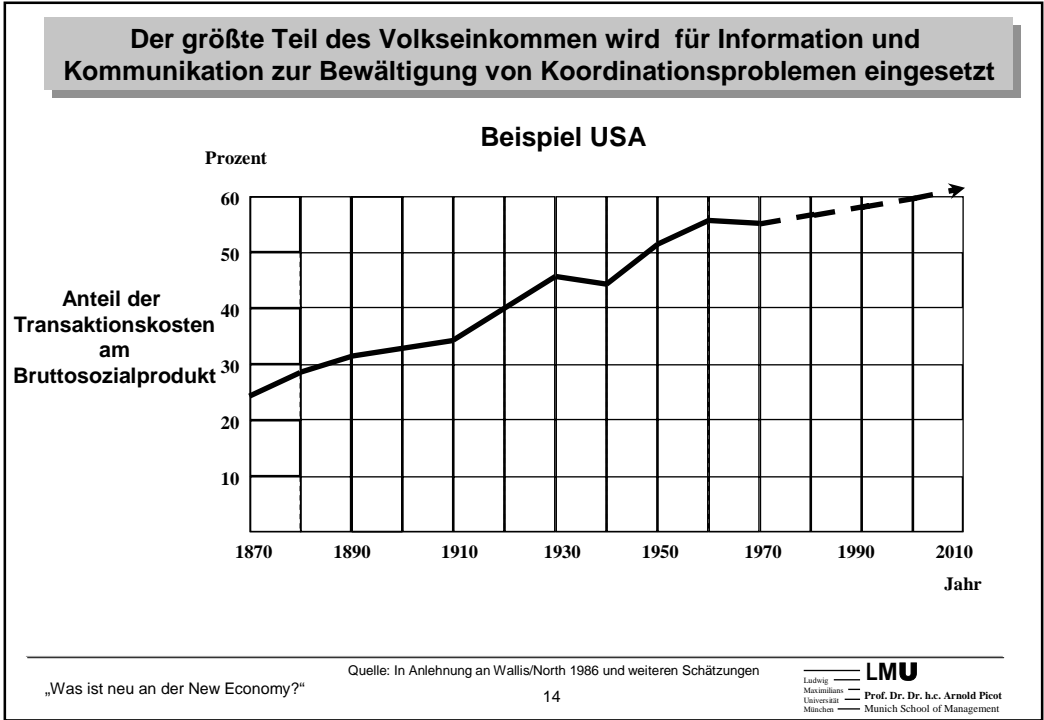
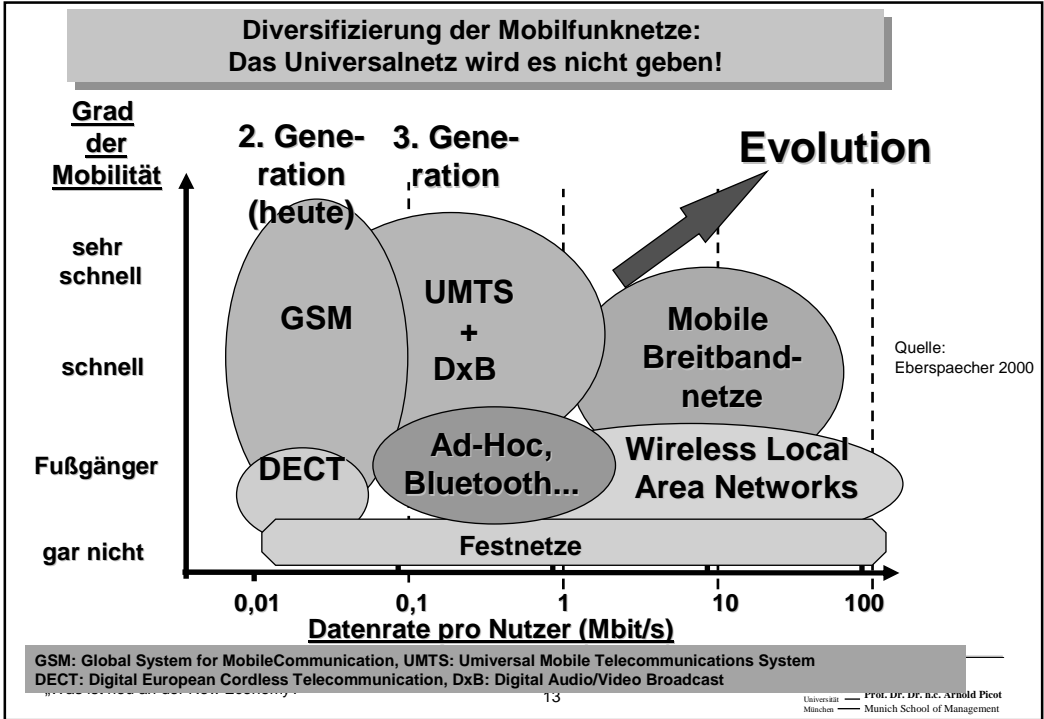


xDSL:  
 Digital Subscriber Line  
 (Kupfer-Zweidraht-Leitung)

„Was ist neu an der New Economy?“

Quellen: Stein 1999 u.a.

LMU  
 Ludwig-Maximilians-Universität München  
 Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot  
 Munich School of Management



## Typische Eigenschaften der New Economy

- (1) Kostensenkung
- ➔ (2) **Dematerialisierung durch Digitalisierung**
- (3) Zunehmende Bedeutung von Wissen und Kompetenzen
- (4) Neue Formen der Spezialisierung und Arbeitsteilung
- (5) Neue Formen der Kooperation und vernetzten Zusammenarbeit
- (6) Economies of Scale and Scope
- (7) Netzeffekte und Standards
- (8) Neue Preis- & Erlösmodelle
- (9) Neue Rolle des Kunden
- (10) Individualisierung der Kundenbeziehung
- (11) Neues Unternehmertum
- (12) Neue Finanzierungsformen

„Was ist neu an der New Economy?“

In Anlehnung an Zerdick/Picot/Schrape u.a. 2001.

15

## Digitalisierung der Wertschöpfung als strategische Herausforderung

**Die Realität verändert sich: Die New-Economy erfasst immer mehr Bereiche der Volkswirtschaften. Sie basiert auf einer neuen elektronischen Infrastruktur, die den Wechsel von physischen Atomen zu digitalen Bits beschleunigt und altbekannte Strategien zunehmend unwirksam werden lässt.**

- > **Physische Prozesse werden zunehmend digital abgewickelt**
- > **Elektronische Märkte und Geschäftsbeziehungen lösen klassische Marktbeziehungen ab**
- > **Neue Formen der Intermediation entstehen**

„Was ist neu an der New Economy?“

16



## Digitalisierung treibt den Wechsel von Atomen zu Bits immer schneller voran

*“Bits haben kein Gewicht und bewegen sich mit Lichtgeschwindigkeit. Die Grenzkosten für die Produktion weiterer Bits sind gleich null. Man benötigt keine Lagerhallen für Bits. Man kann sie verkaufen und gleichzeitig behalten. Das Original und die Kopie sind nicht voneinander zu unterscheiden. Sie halten sich nicht an Zoll- oder andere Grenzen. Regierungen können nicht feststellen, wo sie sich gerade befinden. Regierungsinstanzen können keine angemessene Rechtsprechung durchsetzen. Der Marktplatz von Bits ist global.”*

Quelle: Negroponte 1998.

„Was ist neu an der New Economy?“

17

## Digitalisierung und Dematerialisierung erfassen immer mehr Bereiche

- ★ Zunehmender Informations- und Dienstleistungsanteil bei Produkten
- ★ Zunehmender Anteil an immateriellen Leistungen
- ★ Substitution von Entwicklung, Produktion und Transport
- ★ Substitution von Modellen
- ★ Verringerung des Raumbedarfs
- ★ Ausgeklügelte Informationssysteme statt Lager
- ★ Rückgang des materiellen Vermögensanteils in Unternehmen



- **Death of distance**
- **Standortunabhängigkeit**
- **Veränderte Standortentscheidungen**
- **Neue Grenzenlosigkeit**

„Was ist neu an der New Economy?“

18

## Die kundenbezogene Wertschöpfung findet zunehmend in der Informationssphäre statt

“FROM MARKET PLACE TO MARKET SPACE” \*



### Zunehmende Virtualisierung der Leistungsprozesse

- Substitution physischer Prozesse
- Verkettung physischer und virtueller Prozesse

\* Vgl. Rayport/Sviokla: Exploiting the Virtual Value Chain, in: HBR November-December 1995

## Elektronische Marktbeziehungen und Märkte entstehen

		NACHFRAGER		
		one	some	many
ANBIETER	one	E-Commerce Website	E-Commerce Website	Verkäufer - Website
	some	E-Commerce Website	Commerce plattform	Distributions - plattform
	many	Einkäufer - Website	Einkaufs - Plattform	Virtueller Marktplatz

Betreiber der Plattform

Anbieter   
  Nachfrager   
  unabhängig

Quelle: Picot, Buttermann, Heger 2001.

## Erscheinungsformen des Electronic Commerce im Überblick

		NACHFRAGER		
		Consumer	Business	Administration
A N B I E R	Consumer	<b>Consumer-to-Consumer</b> z. B. Auktion wie E-Bay Kleinanzeigen wie AutoScout 24	<b>Consumer-to-Business</b> z. B. Jobbörsen mit Anzeigen von Arbeitssuchenden	<b>Consumer-to-Administration</b> z. B. Einkommenssteuer Anmeldung von Wohnsitz
	Business	<b>Business-to-Consumer</b> z. B. Kundenbestellung z.B. bei BOL	<b>Business-to-Business</b> z. B. E-Procurement (Bestellung bei Zu- lieferer)	<b>Business-to-Administration</b> z. B. Steuerabwicklung von Unternehmen (Umsatzsteuer, Kör- perschaftsteuer etc.)
	Administration	<b>Administration-to-Consumer</b> z. B. Abwicklung von Unterstützungsleistungen z.B. Arbeitslosenhilfe etc.	<b>Administration-to-Business</b> z. B. Beschaffung für öffent- liche Institutionen z.B. Büromaterial, Hardware	<b>Administration-to-Administration</b> z. B. Transaktionen zwischen öffentlichen Institutionen im In- und Ausland

„Was ist neu an der New Economy?“

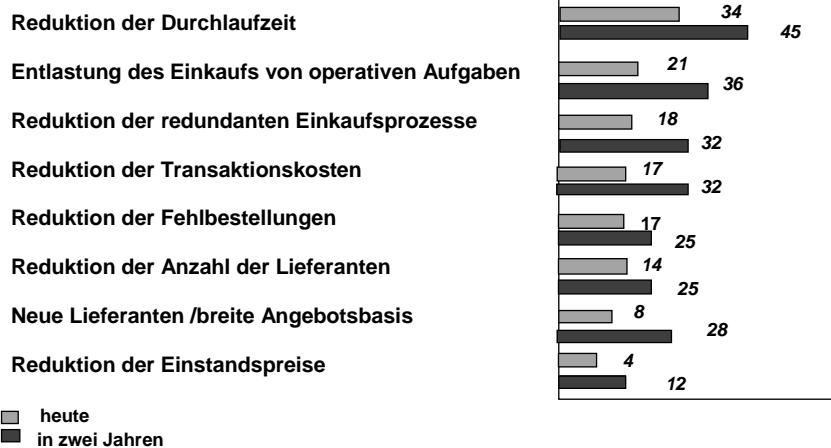
In Anlehnung an Hermanns/Sauters 1999

21

LMU  
 Ludwig Maximilians Universität München  
 Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot  
 Munich School of Management

## Erhebliche Rationalisierungspotenziale durch E-Commerce

Beispiel: Einsparungspotenziale durch E-Procurement  
 (in Prozent)



„Was ist neu an der New Economy?“

Quelle: Arthur Andersen

22

LMU  
 Ludwig Maximilians Universität München  
 Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot  
 Munich School of Management

## Entstehung neuer Intermediäre

- ★ **Suchmaschinen:**  
Suche nach den gewünschten Informationen
- ★ **Portale:**  
Bündelung von Informationen
- ★ **Auktionen:**  
Veräußerung der Angebote durch inkrementelles Bieten
- ★ **Reverse auctioning:**  
Kunde versteigert seine Nachfrage
- ★ **Preisagenturen:**  
Nach den Wünschen des Kunden wird das günstigste Angebot gesucht
- ★ **Powershopping:**  
Kunden schließen sich zusammen, um bestimmte Produkte günstiger zu erhalten

## Neue Gesetzmäßigkeiten?

- => Informations- und kommunikationstechnische Infrastruktur ermöglicht
  - Transformation physischer in digitale Prozesse und
  - einfaches Angebot von und Zugang zu Informationen
  - Rationalisierung traditioneller Wertschöpfungsprozesse
  - Erschließung neuer Geschäftsmodelle, Kundenbereiche,...
- => Vielfalt der Informationsangebote, elektronischen Märkte und Intermediäre nimmt stark zu
- => Bekannte Besonderheiten von Informationsmärkten (z.B. Arrow's Informationsbewertungsparadox, Skalenvorteile) treten vermehrt auf.

## Typische Eigenschaften der New Economy

- (1) Kostensenkung
- (2) Dematerialisierung durch Digitalisierung
- ➔ **(3) Zunehmende Bedeutung von Wissen und Kompetenzen**
- (4) Neue Formen der Spezialisierung und Arbeitsteilung
- (5) Neue Formen der Kooperation und vernetzten Zusammenarbeit
- (6) Economies of Scale and Scope
- (7) Netzeffekte und Standards
- (8) Neue Preis- & Erlösmodelle
- (9) Neue Rolle des Kunden
- (10) Individualisierung der Kundenbeziehung
- (11) Neues Unternehmertum
- (12) Neue Finanzierungsformen

„Was ist neu an der New Economy?“

In Anlehnung an Zerdick/Picot/Schräpe u.a. 2001.

25

## Zusammenhang zwischen Information und Wissen

**Der Anteil materieller Ressourcen sinkt auf Grund der Dematerialisierung**

**Diffusion von und Zugriff auf Daten und Informationen erleichtert durch Digitalisierung und Vernetzung**

**Aber: Information ungleich Wissen**

➔ **Information:** Bedeutung tragende Zeichen

➔ **Wissen:** Verknüpfung von Informationen unter bewusstem oder unbewusstem Rückgriff auf „Hintergrundkomponenten“ des Subjekts  
insofern stets impliziter Charakter des Wissens



**Wissen wird zu einem zentralen Erfolgsfaktor**

„Was ist neu an der New Economy?“

26

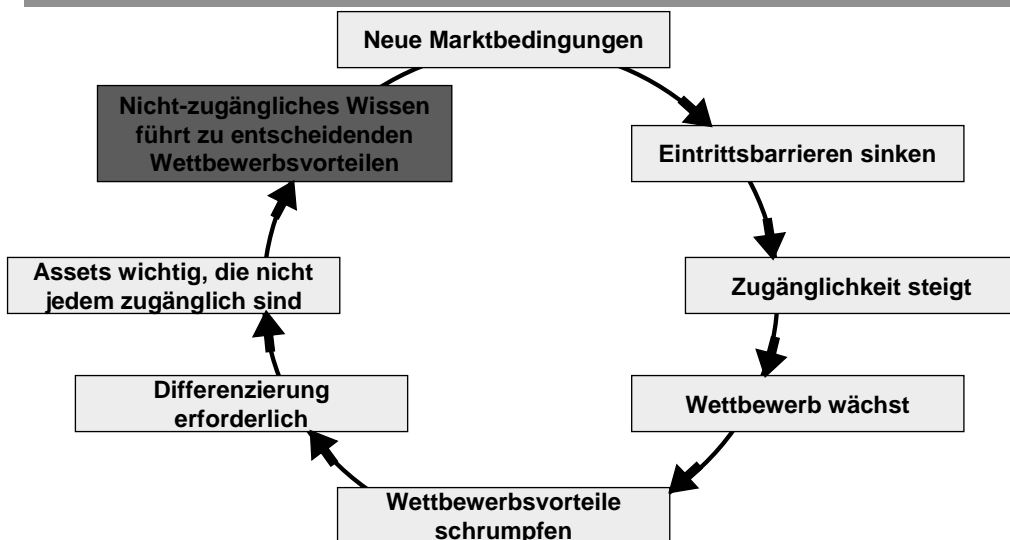
## Wissen wird zum zentralen Erfolgsfaktor

- ➔ Für eine kundenorientierte Auftragsabwicklung ist das Wissen über Kundenprobleme und Kundenwünsche entscheidend.
- ➔ Das Wissen, wo welche Ressourcen verfügbar sind, auf die bei Bedarf zugegriffen werden kann, ist Voraussetzung für eine kundenorientierte Konfiguration der Leistungen.
- ➔ Es entsteht eine neue Form der Flexibilität und Mobilität: Mobil ist derjenige, der sein Wissen flexibel in unterschiedliche Projekte einbringen kann.
- ➔ Jeder einzelne wird immer mehr zum Unternehmer seiner eigenen Fähigkeiten und seines eigenen Wissens, das entsprechend weiterentwickelt und vermarktet werden muss.
- ➔ Wissen und Bildung werden immer wichtiger als Orientierungshilfen in der Informationsflut.
- ➔ Expertise und Könnerschaft als überlegenes Wissen im Zentrum

„Was ist neu an der New Economy?“

27

## Zusammenhang zwischen veränderten Marktbedingungen, Wettbewerb und der wachsenden Bedeutung von Wissen



„Was ist neu an der New Economy?“

Quelle: in Anlehnung an Teece, CMR, 1998, S. 60ff.

## Das Grundmodell der Industriewirtschaft wird abgelöst

### traditionelles Bild (Fabrik)

- Kombination von menschlicher Arbeit und physischem Kapital
- entscheidend sind die (spezifischen) Potential- und Input-Faktoren
- Blueprint-Charakter des zugrunde liegenden Wissens (klar definierte Produktionsprozesse, Wissen ist weitgehend explizit und damit transferierbar)

### neues Bild (Küche)

- ebenfalls Kombinationsprozess
- entscheidend ist das Rezept, um (unspezifische) Ressourcen in eine wertvollere Form zu bringen
- Rezept-Charakter des zugrunde liegenden Wissens (Entwicklung und Anwendung ist in hohem Maße erfahrungs- und subjektgebunden, Wissen bleibt weitgehend implizit)

"In the old economy, people bought and sold 'congealed resources' - a lot of material held together by a little bit of knowledge." Arthur (1998)

"In the new economy, we buy and sell 'congealed knowledge' - a lot of intellectual content in a physical slipcase." Arthur (1998)

„Was ist neu an der New Economy?“

Quelle: Bradley (1998)  
29

**LMU**  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot  
Munich School of Management

## Typische Eigenschaften der New Economy

- (1) Kostensenkung
- (2) Dematerialisierung durch Digitalisierung
- (3) Zunehmende Bedeutung von Wissen und Kompetenzen
- ➔ **(4) Neue Formen der Spezialisierung und Arbeitsteilung**
- (5) Neue Formen der Kooperation und vernetzten Zusammenarbeit
- (6) Economies of Scale and Scope
- (7) Netzeffekte und Standards
- (8) Neue Preis- & Erlösmodelle
- (9) Neue Rolle des Kunden
- (10) Individualisierung der Kundenbeziehung
- (11) Neues Unternehmertum
- (12) Neue Finanzierungsformen

„Was ist neu an der New Economy?“

In Anlehnung an Zerdick/Picot/Schräpe u.a. 2001.

30

**LMU**  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot  
Munich School of Management

## Neue Formen der Spezialisierung und Arbeitsteilung

### Auf der Ebene der internen *Arbeitsorganisation*

Automatisierung von Routine-Tätigkeiten

Erleichterung des Informationszugriffs

=> abnehmenden Spezialisierung

=> vermehrt Integration von Funktionen und Tätigkeiten

(autarke Arbeitsplätze, teilautonome Gruppen,  
prozessorientierte Module,... ).

### Auf der Ebene der *Unternehmen*

neue Spezialisierungsvorteile

Arbeitsteilung zwischen Unternehmen nimmt zu, denn ....

***Das Ausmaß der Spezialisierung wird  
begrenzt durch die Größe des Marktes.***

Adam Smith



## Typische Eigenschaften der New Economy

- (1) Kostensenkung
- (2) Dematerialisierung durch Digitalisierung
- (3) Zunehmende Bedeutung von Wissen und Kompetenzen
- (4) Neue Formen der Spezialisierung und Arbeitsteilung
- ➔ (5) **Neue Formen der Kooperation und vernetzten Zusammenarbeit**
- (6) Economies of Scale and Scope
- (7) Netzeffekte und Standards
- (8) Neue Preis- & Erlösmodelle
- (9) Neue Rolle des Kunden
- (10) Individualisierung der Kundenbeziehung
- (11) Neues Unternehmertum
- (12) Neue Finanzierungsformen

„Was ist neu an der New Economy?“

In Anlehnung an Zerdick/Picot/Schrape u.a. 2001.

33

## Neue Formen der Kooperation und vernetzten Zusammenarbeit

**Erforderlich 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 der Bedarf nach einer Zusammenarbeit mit Dritten größer ist. Die Bildung von Allianzen und flexiblen Netzwerken mit vor- und nachgelagerten Stufen, nicht selten auch zwischen Wettbewerbern, (business webs) stellt zunehmend ein strategisches Element dar. In Folge entstehen vernetzte Unternehmens- und Marktstrukturen.**

„Was ist neu an der New Economy?“

34

## Veränderungen der Unternehmenslandschaft

Vermehrte Freiheitsgrade bei der Organisationsgestaltung

(1) **Welche Teilprozesse sind erforderlich?**

-> Prozessorientierung als zugrundeliegendes Organisationsprinzip

(2) **Wie sollen diese Teilprozesse abgewickelt werden?**

-> Kernkompetenzen / spezifisch / strategische Bedeutung -> Eigenerstellung

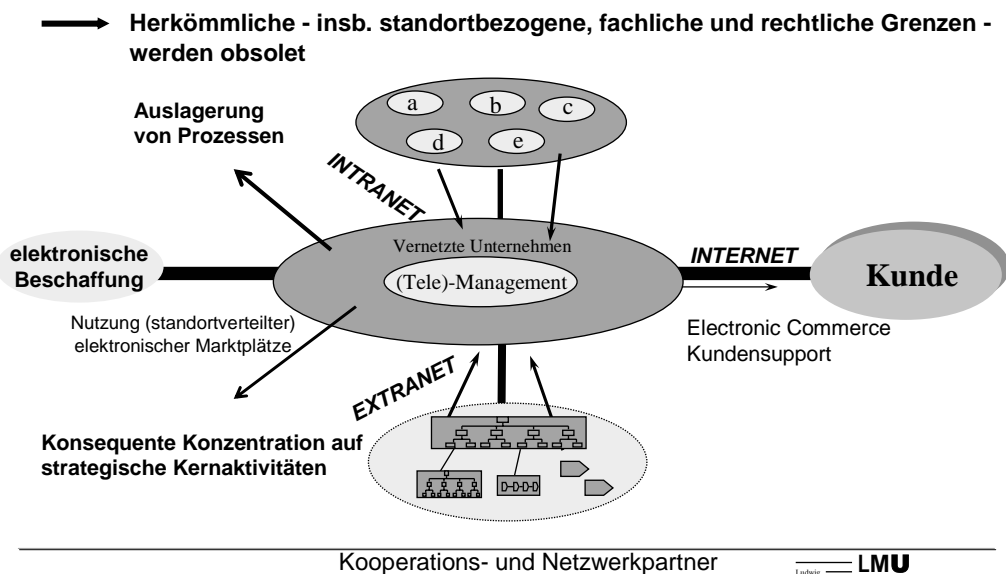
-> Komplementärkompetenzen / mittlere strategische Bed. -> Kooperationen

-> Peripheriekompetenzen / geringe strategische Bed. -> Markt

(3) **Wo sollen diese Teilprozesse abgewickelt werden?**

-> Standortabhängig, standortverteilt oder standortunabhängig / mobil

## Das Internet ist lediglich die Basis für vernetzte Unternehmensstrukturen



## Business Webs gelten als typische Organisationsform in der New Economy

**Business Webs** = Gruppe von Unternehmen, die unabhängig voneinander wertschöpfende Teilleistungen erbringen

**Basis:**

- Mischung aus formalen Verträgen und nicht formalen Kooperationen
- Koordination über wirtschaftliche Anreize und positive Netzeffekte
- > Wert des Netzes/Anreiz für Unternehmen steigt mit Anzahl der Teilnehmer

**Prinzipien:**

- Konzentration auf Kernkompetenzen
- gemeinsame Wertschöpfung von komplementären Systemprodukten steht im Vordergrund
- Win-/Win-Situation: Einzelne sind erfolgreich, wenn Wertschöpfungsnetz erfolgreich ist
- Coopetition: fruchtbares Zusammenspiel von Kooperation und Wettbewerb



**Erhöhe nicht den Wert des Unternehmens, sondern den Wert des Netzes**

Quelle: iAa Hagel

**LMU**  
LMU  
Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot  
Munich School of Management

„Was ist neu an der New Economy?“

37

## Business Webs - alter Wein in neuen (Internet-)Schläuchen?

Business Webs setzen die Gesetzmäßigkeiten der Internet-Ökonomie (positive Netzeffekte, kritische Masse, Lock-In, Increasing Returns) konsequent um.

**Typische Formen:**

- Technology Webs
- Customer Webs
- Market Webs

**Typische Rollen:**

- Shaper: Kontrolle des gemeinsamen Standards
- Adapter: Erstellung von Komplementärprodukten

**Gefahren:**

- Abhängigkeit
- keine formale Absicherung
- Trittbrettfahrer
- negative Rückkopplungen
- Quasi-Monopol



**ABER:**  
**Sind reale Marktplätze (z. B. Viktualienmarkt), Kongress- und Messezentren, Ausstellungen (z. B. EXPO) etc. nicht auch Business Webs?**

**LMU**  
LMU  
Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot  
Munich School of Management

„Was ist neu an der New Economy?“

38

## Typische Eigenschaften der New Economy

- (1) Kostensenkung
- (2) Dematerialisierung durch Digitalisierung
- (3) Zunehmende Bedeutung von Wissen und Kompetenzen
- (4) Neue Formen der Spezialisierung und Arbeitsteilung
- (5) Neue Formen der Kooperation und vernetzten Zusammenarbeit
- ➔ (6) ***Economies of Scale and Scope***
- (7) Netzeffekte und Standards
- (8) Neue Preis- & Erlösmodelle
- (9) Neue Rolle des Kunden
- (10) Individualisierung der Kundenbeziehung
- (11) Neues Unternehmertum
- (12) Neue Finanzierungsformen

## Neue Economies of Scale

**Die Ersterstellung von Software, Systemen und digitalen Produkten ist sehr aufwendig. Jede weitere Kopie oder Nutzung ist mit ganz geringen Zusatzkosten verbunden, die mitunter sogar gegen Null gehen.**

**Hieraus ergeben sich besondere Größenvorteile, die durch die Digitalisierung und den weltweit vernetzten Marktzugang noch bedeutender und leichter ausschöpfbar sind.**

## Neue Economies of Scope

In der Internet-Ökonomie entstehen z. B. durch Referral-Systeme, Links oder die vernetzte Zusammenarbeit mit Dienstleistern neue Potenziale für die Verknüpfung von Produkten und Leistungen sowie das Cross-Selling. Hierdurch ergeben sich günstigere Möglichkeiten für das Ausschöpfen von Verbundvorteilen.

## Neue Economies of Scale und Scope?

**Prinzipiell:**

-> Economies of scale und scope keine neuen Konzepte

**Neu:**

-> einfachere Realisierung und Ausschöpfung, auch in extremer Form

-> parallele Kombination beider Konzept

**Grund:**

-> zunehmende Bedeutung von Informationsprodukten und digitalisierten Prozessen

-> Spezialisierung

-> Vernetzung

## Typische Eigenschaften der New Economy

- (1) Kostensenkung
- (2) Dematerialisierung durch Digitalisierung
- (3) Zunehmende Bedeutung von Wissen und Kompetenzen
- (4) Neue Formen der Spezialisierung und Arbeitsteilung
- (5) Neue Formen der Kooperation und vernetzten Zusammenarbeit
- (6) Economies of Scale and Scope
- ➔ (7) **Netzeffekte und Standards**
- (8) Neue Preis- & Erlösmodelle
- (9) Neue Rolle des Kunden
- (10) Individualisierung der Kundenbeziehung
- (11) Neues Unternehmertum
- (12) Neue Finanzierungsformen

„Was ist neu an der New Economy?“

In Anlehnung an Zerdick/Picot/Schrape u.a. 2001.

43

## Netzeffekte und Standards

**Vernetzung und Digitalisierung erfordern die Kompatibilität von Schnittstellen, Protokollen und Verfahren. Die Bedeutung direkter und indirekter Netzeffekte, das Erreichen einer kritischen Masse sowie das Setzen von Standards nehmen an Bedeutung zu.**

„Was ist neu an der New Economy?“

44

## Die Entstehung von Standards verändert sich

### Früher:

Setzen von Standards durch hoheitliche Akte

-> Gesetzgebung, Telekommunikationsverwaltung, Standardisierungsgremien

### Jetzt:

Entwicklung von Standards durch

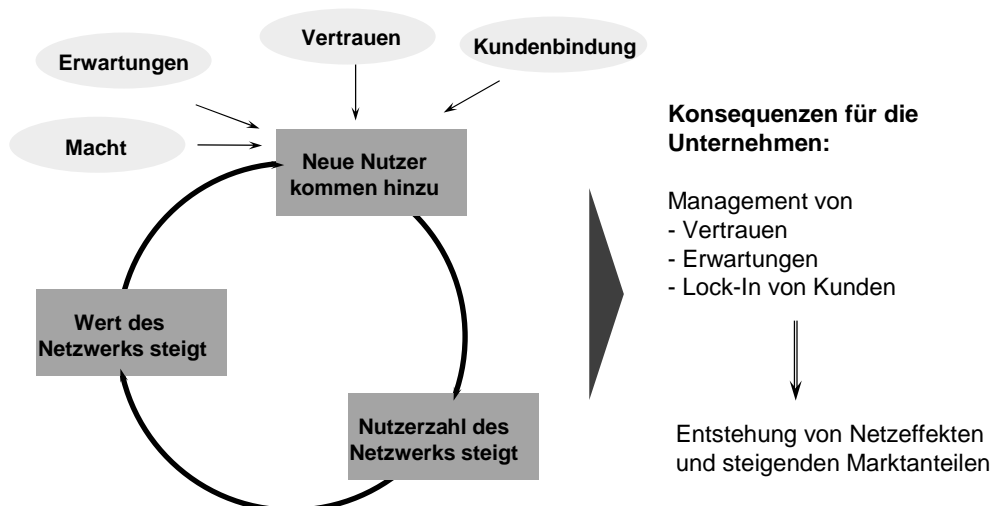
- Selbstorganisation (z. B. Internet)
- de-facto-Durchsetzung im Markt (z. B. Betriebssystem, Browser)

### Voraussetzung:

Erreichen einer kritischen Masse durch die Erzielung von direkten und indirekten Netzwerkeffekten

Metcalfe's law: „Wert des Netzes wächst im Quadrat der Anzahl seiner Nutzer“

## Das Setzen und Halten von Standards als unternehmerische Strategie



## In der New Economy spielen Standards eine veränderte Rolle

- ➔ Ihre **Bildung** resultiert oft aus unternehmerischen Kalkülen und Strategien und nicht auf Grund von Kompatibilitätsüberlegungen und -zielen.
- ➔ Ihre **Bedeutung** nimmt auf Grund der zugrunde liegenden technischen und organisatorischen Vernetzung zu.
- ➔ Ihr **Spektrum** vergrößert sich:
  - technische Standards
  - organisatorische Standards
  - mentale Standards
  - strategische Standards

## Typische Eigenschaften der New Economy

- (1) Kostensenkung
- (2) Dematerialisierung durch Digitalisierung
- (3) Zunehmende Bedeutung von Wissen und Kompetenzen
- (4) Neue Formen der Spezialisierung und Arbeitsteilung
- (5) Neue Formen der Kooperation und vernetzten Zusammenarbeit
- (6) Economies of Scale and Scope
- (7) Netzeffekte und Standards
- ➔ **(8) Neue Preis- & Erlösmodelle**
- (9) Neue Rolle des Kunden
- (10) Individualisierung der Kundenbeziehung
- (11) Neues Unternehmertum
- (12) Neue Finanzierungsformen



## Als typische Preisstrategien der Internet-Ökonomie gelten ...

### - **“Follow the Free”**

In einem ersten Schritt wird durch „Verschenken“ eines Produktes aufgrund von Netzeffekten innerhalb kürzester Zeit eine kritische Masse an Nutzern aufgebaut; in einem zweiten Schritt werden Erlöse durch Werbung, durch den Verkauf von Komplementärleistungen, Upgrades oder Premium-Versionen generiert.

### - **Versioning**

Angebot v.a. von Informationsprodukten in unterschiedlichen Qualitäten (Aktualität, Vollständigkeit, Weiterverarbeitbarkeit, Präsentationsqualität,...)

### - **Interaktive Preisgestaltung**

im Rahmen von Auktionen, Preisagenturen etc.

## Sind diese Preisstrategien tatsächlich neu?

### - **“Follow the Free”**

- > extreme Ausprägung der Penetrationsstrategie?
- > schnelle Markteinführung, um durch direkte und indirekte Erlösmodelle zu verdienen, nicht unbedingt neu
- > Beispiel Rockefeller, der Öllämpchen verschenkte und am Öl verdiente

### - **Versioning**

- > Form der Preis- und Produktdifferenzierung
- > Abschöpfung der Konsumentenrente

### - **Interaktive Preisgestaltung**

- > beim Handeln, z. B. in Bazars beobachtbar
- > Auktionstheorie wird wichtiger



**Verstärkte Ausprägungen vorhandener Konzepte und Strategien**

## Typische Eigenschaften der New Economy

- (1) Kostensenkung
- (2) Dematerialisierung durch Digitalisierung
- (3) Zunehmende Bedeutung von Wissen und Kompetenzen
- (4) Neue Formen der Spezialisierung und Arbeitsteilung
- (5) Neue Formen der Kooperation und vernetzten Zusammenarbeit
- (6) Economies of Scale and Scope
- (7) Netzeffekte und Standards
- (8) Neue Preis- & Erlösmodelle
- ➔ (9) **Neue Rolle des Kunden**
- (10) Individualisierung der Kundenbeziehung
- (11) Neues Unternehmertum
- (12) Neue Finanzierungsformen

## Reverse economy

**In der New Economy ändert sich die Rolle des Kunden. Faktoren wie höhere Transparenz oder geringere Transaktionskosten führen zu einer neuen Macht des Kunden. Beispiele sind die Ausschreibung von Wünschen, die Angabe von Höchstpreisen oder der Zusammenschluss von Verbrauchern, um Mengenrabatte zu erhalten. Sie finden sich sowohl im b2b-, b2c und c2c-Bereich.**

## Reverse economy – eine neue Entwicklung?

Der schon oft behandelte Wechsel vom Verkäufer- zum Käufermarkt ist an sich nichts Neues.

Er wird aber – nun als Reverse Economy bezeichnet – häufiger zur Realität.

## Typische Eigenschaften der New Economy

- (1) Kostensenkung
- (2) Dematerialisierung durch Digitalisierung
- (3) Zunehmende Bedeutung von Wissen und Kompetenzen
- (4) Neue Formen der Spezialisierung und Arbeitsteilung
- (5) Neue Formen der Kooperation und vernetzten Zusammenarbeit
- (6) Economies of Scale and Scope
- (7) Netzeffekte und Standards
- (8) Neue Preis- & Erlösmodelle
- (9) Neue Rolle des Kunden
- ➔ **(10) Individualisierung der Kundenbeziehung**
- (11) Neues Unternehmertum
- (12) Neue Finanzierungsformen

## Individualisierung der Massenmärkte

**Neue marktsegmentierende und individualisierende Kommunikationsstrategien sind möglich, da das Internet den Informationsaustausch zwischen Anbietern und Nachfragern verbilligt, beschleunigt, intensiviert und internationalisiert. Insbesondere der Einsatz intelligenter Agenten und kollaborativer Filter sowie kundenbezogene Interaktionsangebote sind wichtige Konzepte zur Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen durch Individualisierung.**

## Stabile Kundenbeziehungen durch genaue Kenntnisse der Präferenzen

### ***Kostengünstige und leistungsfähige Datenbanken***

→ erlauben den Unternehmen, ihre Kunden differenziert und personalisiert zu erkennen und entsprechend zu behandeln

### ***Interaktivität***

→ ermöglicht dem Kunden, direkt mit dem Unternehmen zu sprechen und umgehend eine adäquate Antwort zu erhalten

### ***Mass Customization***

→ verschafft als Technologie den Unternehmen die Möglichkeit, personalisierte Produkte anbieten zu können, indem unterschiedliche Kunden unterschiedliche Produkte erhalten

### ***Virtual Communities***

→ Erzeugen von Mehrwert durch themenbezogene Bildung von Communities zwischen Kunden und Partnern

- ★ Eins-zu-Eins-Marketing
- ★ Optimierung des Outputs des Anbieter
- ★ Erhöhung der Loyalität der Kunden
- ★ Erkennen von Einkaufstrends

## Realisierung kundenindividueller Differenzierungsstrategien

### **Prinzipielle Wettbewerbsstrategien:**

- Kostenführerschaft
- Differenzierung

### **Voraussetzung für Differenzierung:**

-> Informationen über Probleme und Bedürfnisse der Zielgruppen

### **Vorteil der IuK-Technologien und des Internets:**

- > Gewinnung und Analyse kunden- und zielgruppenspezifischer Informationen
- > Einsatz von Tools zur kundenindividuellen Betreuung



**Auf der Basis von IuK-Strategien und des Internets lassen sich Differenzierungsstrategien**

- kundenindividuell realisieren
- mit Strategien der Kostenführerschaft verbinden

## Realisierung hybrider Strategien

**Das Internet erlaubt die Realisierung hybrider Strategien durch die konsequente Verknüpfung von Kostenführerschaft und Differenzierung.**

### ➔ **Erhöhung der Kundenorientierung:**

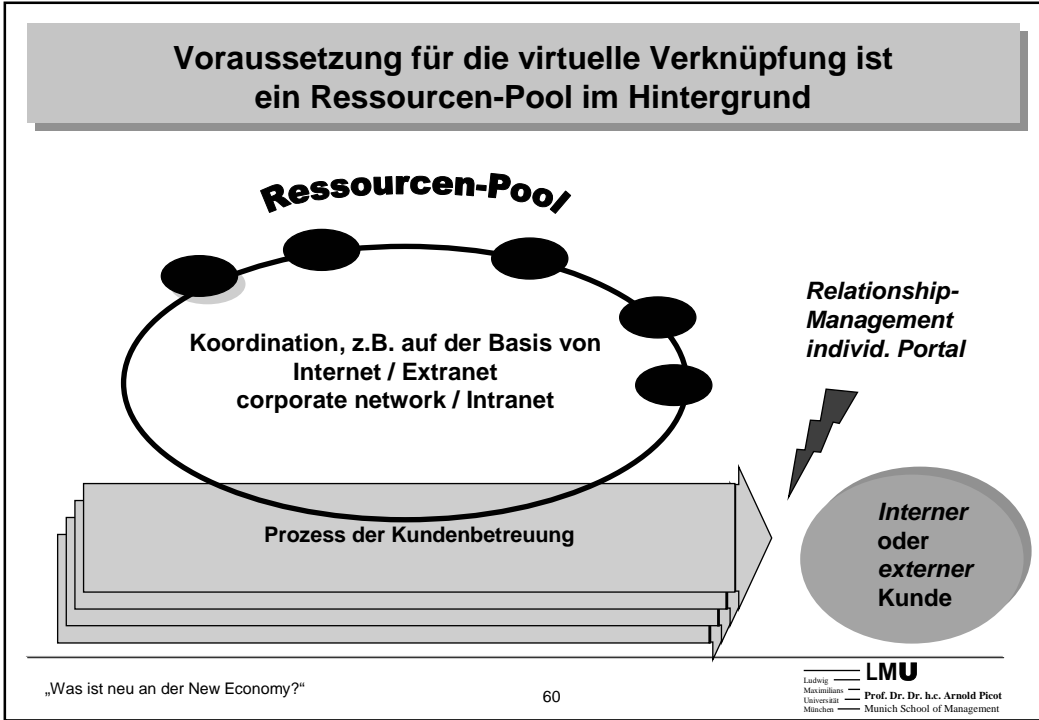
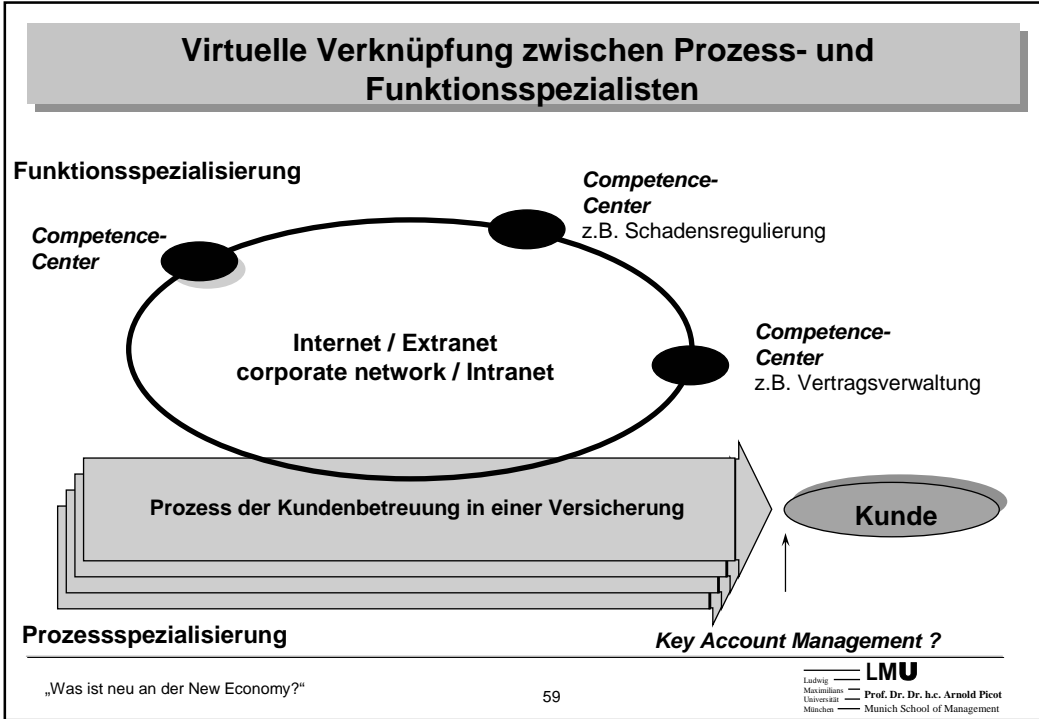
Informationen über Probleme und Bedürfnisse  
Analyse von Kundendaten  
Interaktive Kommunikation mit den Kunden

} **Differenzierung**

### ➔ **Neue Möglichkeiten für Steuerung und Produktion:**

Virtuelle Unternehmensstrukturen  
Aufgabenorientierte Bündelung von Kompetenzen  
Flexible Kombination von Prozess- und Funktions-spezialisierung

} **Kostenführerschaft**



## Typische Eigenschaften der New Economy

- (1) Kostensenkung
- (2) Dematerialisierung durch Digitalisierung
- (3) Zunehmende Bedeutung von Wissen und Kompetenzen
- (4) Neue Formen der Spezialisierung und Arbeitsteilung
- (5) Neue Formen der Kooperation und vernetzten Zusammenarbeit
- (6) Economies of Scale and Scope
- (7) Netzeffekte und Standards
- (8) Neue Preis- & Erlösmodelle
- (9) Neue Rolle des Kunden
- (10) Individualisierung der Kundenbeziehung
- ➔ **(11) Neues Unternehmertum**
- (12) Neue Finanzierungsformen

„Was ist neu an der New Economy?“

In Anlehnung an Zerdick/Picot/Schrape u.a. 2001.

61

## Neues Unternehmertum

**Die New Economy führt(e) zu einer neuen Gründerzeit, die mit dem Goldrausch zu vergleichen ist:  
Wer verdient? Der Goldfinder oder die Werkzeuglieferanten?**

„Was ist neu an der New Economy?“

62

## Entstehung innovativer Unternehmen

Unternehmerische Ideen basieren auf einem Brückenschlag zwischen  
-> Informationen über (potenzielle) Kundenprobleme und -bedürfnisse und  
-> Informationen über vorhandene Möglichkeiten zu ihrer Lösung



### *Internet als Enabler unternehmerischer Ideen?*

- Daten und Informationen sind viel leichter zugänglich
- geringe Marktzutrittsbarrieren
- Chancen für Intermediation und Disintermediation
- steigende Nachfrage nach (Tele-)Dienstleistungen



### *Anreize für neues Unternehmertum*

„Was ist neu an der New Economy?“

63

## Beispiele für neue Geschäftsideen und innovative Unternehmen



### *Internet-Dienstleister*

- bieten auf die Einführung und Anwendung des Internets bezogene Dienstleistungen an (Beratung, Schulung, Webdesign,...)
- entwickeln Produkte für Internet-Nutzer (Online-Shops, Intranet, Electronic Business, Download-Software,...)



### *Internet-Unternehmen:*

- bieten Dienstleistungen auf der Basis des Internets als Infrastruktur an
- Beispiele: Portale, Suchmaschinen, elektronische Marktplattformen, Intelligente Agenten, Preisagenturen, Shopping-Malls, Communities, Neue Intermediäre etc.



### *Sonstige Dienstleister*

Beispiele: Rechtsanwälte, Finanzdienstleistungen, Texter, Autoren, Übersetzer, Sekretariate, die im Zusammenhang mit dem Internet entstanden sind .....



### *Schwer zugängliches Wissen als Differenzierungs- und Überlebensfaktor*

„Was ist neu an der New Economy?“

64



## Typische Eigenschaften der New Economy

- (1) Kostensenkung
- (2) Dematerialisierung durch Digitalisierung
- (3) Zunehmende Bedeutung von Wissen und Kompetenzen
- (4) Neue Formen der Spezialisierung und Arbeitsteilung
- (5) Neue Formen der Kooperation und vernetzten Zusammenarbeit
- (6) Economies of Scale and Scope
- (7) Netzeffekte und Standards
- (8) Neue Preis- & Erlösmodelle
- (9) Neue Rolle des Kunden
- (10) Individualisierung der Kundenbeziehung
- (11) Neues Unternehmertum

### ➔ (12) *Neue Finanzierungsformen*

„Was ist neu an der New Economy?“

In Anlehnung an Zerdick/Picot/Schrape u.a. 2001.

65

## Vordringen bestimmter Formen der Eigenfinanzierung

**In der New Economy treten Finanzierungsformen in den Vordergrund, die zuvor eher Randerscheinungen waren: z.B. VC, IPO, Neue Märkte. Die Folge ist eine stärker kapitalmarkt- und marktwertorientierte Unternehmensführung.**

„Was ist neu an der New Economy?“

66

## Internet als Enabler für neue Angebote im Finanzierungsbereich

- **Entstehung von neuen Finanzgebern und Banken**
  - > Beispiele: virtuelle Banken, Online-Banken
  - > bessere Konditionen auf Grund geringerer Kosten
- **Zugang zu internationalen und globalen Kapitalgebern**
  - > Suchkosten für Informationen und Konditionen geringer
- **Börse und Private Equity als neue Kapitalgeber**



**Smart Shopping an Stelle des klassischen Hausbankprinzips**

## Kommissionskosten ausgewählter US-Broker und Consors im Vergleich (in \$):

Broker	Ordergröße	100 Aktien @ \$ 40		1000 Aktien @ \$ 21		5000 Aktien @ \$ 20	
		trad. Handel (1996)	Online-Broking (1998)	trad. Handel (1996)	Online-Broking (1998)	trad. Handel (1996)	Online-Broking (1998)
E*Trade Listed			14,95		14,95		14,95
eSchwab		39	29,95	39	29,95	159	149,95
Fidelity		54	19,95	247	19,95	265	99,95
Schwab (ab 15.01.98)		55	29,95	146	29,95	290	149,95
Merill Lynch		100		384		1097	
ConSors (Deutsche Aktien, 1,50 DM = 1\$)		128	12,60	618	34	2008	106

Quellen: Rudolph/Röhrh (1997); E\*Trade (1998); Schwab (1998); Fidelity (1998); Consors (1998)

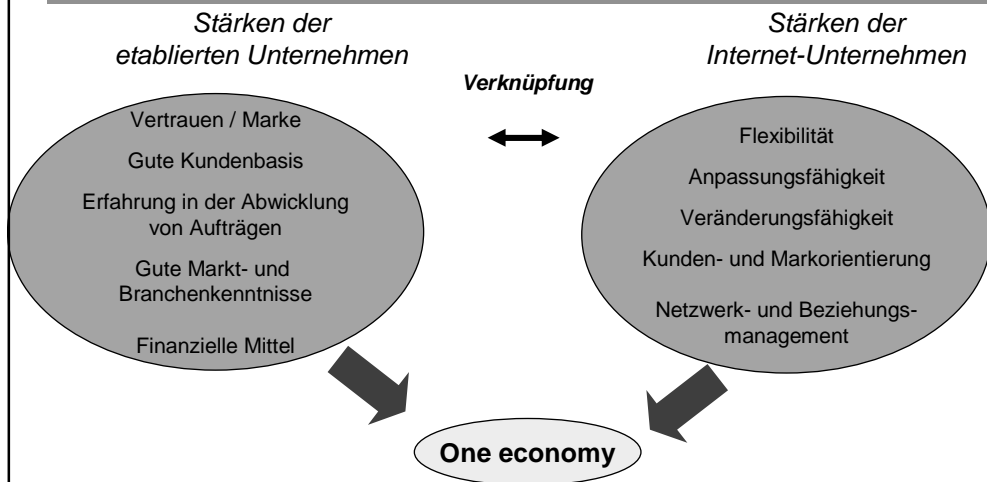
## Wie neu ist die New Economy?

- > Gänzlich neue Gesetzmäßigkeiten und Spielregeln lassen sich nicht erkennen
- > Grundsätzliche bekannte, bislang aber nicht dominante Regeln
  - werden neu akzentuiert
  - gewinnen zunehmend an Bedeutung
  - werden neu kombiniert,
  - treten in neuen - z. T sehr extremen - Ausprägungen auf

## Wie neu ist die New Economy?

- > Entstehung einer Infrastruktur, die diese Entwicklungen fördert und fordert
- > Vielzahl von Unternehmen, die dies erkannt haben und das Internet unter Ausnutzung seiner Regeln gezielt einsetzen
- > Notwendigkeit für **alle Unternehmen**,
  - ein eigenes e-business aufzubauen, dabei
  - die Spezifika und veränderten Spielregeln des Internet zu berücksichtigen,
  - die etablierten Gesetzmäßigkeiten und Stärken jedoch nicht aus den Augen zu lassen

## Die Stärken der Internet-Unternehmen unterscheiden sich von denjenigen der etablierten Unternehmen



**Denn: die ökonomischen Gesetzmäßigkeiten sind für alle gleich**

„Was ist neu an der New Economy?“

71

## Zurück zur one economy

**Die Stärken der etablierten und der Internet-Unternehmen zu verbinden und mit Hilfe geeigneter Strategien, Produkte, Prozesse und Kompetenzen umzusetzen, ist eine wesentliche Herausforderung für die Zukunft.**

**Dabei wird die BWL Aufklärungs- und Unterstützungsarbeit zu leisten haben.**

„Was ist neu an der New Economy?“

72

**Vielen Dank für  
Ihre Aufmerksamkeit !**