



Eine Hausarbeit

Seminar:
[Theorie der Marke]

Eingereicht bei:
Dipl. Kulturwissenschaftlerin [Medien] Karina Preiß
Dipl. Kauffrau Anne Lambrecht
Dipl. Kulturwissenschaftlerin [Medien] Christiane Kraft

Studiengang:
Medienkultur I WS 2001-2002

Von:
Michael Treutler
Steubenstrasse 46
99423 Weimar
☎ 03643 | 90 24 17
✉ michael.treutler@medien.uni-weimar.de
MN 980587

Vorgelegt am:
27. März 2002

Inhaltsverzeichnis:

1	Einführung: Schlafende Riesen	1
2	Digitale Märkte	2
2.1	Charakteristika digitaler Märkte	2
2.2	Märkte für Informationsgüter	4
2.2.1	Kosten- und Ertragsstrukturen	4
2.2.2	Netzeffekte	6
2.3	Wettbewerb auf digitalen Märkten	7
3	Implikationen digitaler Märkte auf Marken	9
3.1	Marken auf digitalen Märkten	9
3.2	Marke als Informationsgut	11
3.3	Wettbewerb der Marken	13
4	Fazit: And the winner is...	17
	Literatur	II

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1	- Elektronische Markttransaktionen	3
Abbildung 2	- Übersicht Fixkostendegression	4
Abbildung 3	- Der Kreislauf der positiven Feedbacks	6
Abbildung 4	- Markeneffekte	13
Abbildung 5	- Marken verschiedener Herkunft	14

„Die wertvollste Ware, die ich kenne, ist die Information.“

Gordon Gecko im Film »Wall Street«

1 Einführung: Schlafende Riesen

William Gates III hatte verschlafen. Nicht eine Stunde, sondern zwei Jahre. Der Moment in welchem der Microsoft-Gründer verkündete: „Now I assign the Internet the highest level of importance.“¹ war im Jahre 1995 fast zwei Jahre zu spät². Ein bis dahin unbekannter Konkurrent hatte im selben Jahr ein neues Produkt auf den Markt gebracht, welches innerhalb kürzester Zeit den Markt für Browser dominierte: Netscape. Netscape war innerhalb von nur sechs Monaten zu einem Unternehmen geworden, welches bei nahezu 80% der damaligen Internetbenutzer bekannt war.³ Als Microsoft zum Angriff auf den frisch lokalisierten Zukunftsmarkt ‚Internet‘ schritt, hatte sein Konkurrent ein ausgereiftes Produkt mit hoher Benutzerfreundlichkeit und eine breite Masse an zufriedenen Kunden. Microsoft hatte seine Marke, welche es geschafft hatte, auf dem traditionellen Markt für Software eine Anwendung nach der anderen zu dominieren⁴ und verfügte scheinbar unlimitierte finanzielle Mittel.

Es war der erste große Angriff einer im Verhältnis ‚traditionellen‘ Marke (Microsoft), welche ihre Herkunft und ihre Erfolge auf dem klassischen Offline-Markt gegründet hatte,⁵ auf eine Marke der New Economy (Netscape), welche ihren weltweiten Bekanntheitsgrad fast ausschließlich durch einen digitalen Marktplatz erreicht hatte, den Microsoft noch nicht für sich entdeckt hatte.

Wie Bill Gates, spät aber - wie sich herausstellen sollte - rechtzeitig festgestellt hatte, durfte Microsoft als Marke auf digitalen Märkten nicht fehlen.

Um das Wesen der digitalen Märkte und seine Bedeutung für Marken zu verstehen, soll im Folgenden soll untersucht werden, welche Charakteristika einen digitalen Marktplatz ausmachen, welche ökonomischen Besonderheiten auf einem digitalen Marktplatz herrschen und schließlich, welche Implikationen digitale Märkte auf Marken haben.

¹ Zitiert nach ECC-Report (1999): S. 147

² Die ‚Geburtsstunde‘ der Internetökonomie - also die Grundlage der kommerziellen Anwendung des bis dahin hauptsächlich für akademische Zwecke benutzten Rechnernetzwerkes - war laut ECC-Report die Veröffentlichung der grafischen Benutzeroberfläche des WWW, des Browsers Mosaic im Jahr 1993. Vgl. ECC-Report (1999): S. 142

³ ECC-Report (1999): S. 190

⁴ Microsoft hatte nicht nur mit Microsoft Windows das Rennen gegen die Mac OS und andere gewonnen, sondern hatte mit Microsoft Excel und Microsoft Word, die Konkurrenten Lotus 1-2-3 und Word-Perfect sowie im Bereich der objektorientierten Programmiersprachen andere Konkurrenten wie Borland mit der Microsoft Visual Serie ‚ausgehebelt‘. 1995 war ebenfalls bereits der Grundstock für die Verdrängung eines traditionellen Nachschlagewerkes gelegt, der Enzyklopaedia Britannica. Vgl. auch Shapiro/Varian (1999): S. 19f, ECC-Report (1999): S. 177

2 Digitale Märkte

Der Markt, auf dem Microsoft mit seinem Produkt dem Internet Explorer vordrang, war ein elektronischer Markt. Netscape musste nicht im Handel bezwungen werden, wie dies mit den klassischen Software-Konkurrenten der Fall war, sondern in der virtuellen Welt des Internets. Die wirtschaftliche Nutzung des Internets, welche u.a. durch die Browser ermöglicht wurde, entstand aus der digitalen Infrastruktur, welche zunehmend als Marktplatz genutzt wurde.⁶ Im Folgenden wird herausgearbeitet, welche Charakteristika einen digitalen Markt kennzeichnen, welche besonderen Eigenschaften Informationsgüter auf digitalen Märkten haben und darauf aufbauend, welche Auswirkungen diese Besonderheiten auf den Wettbewerb auf digitalen Märkten hat.

2.1 Charakteristika digitaler Märkte

Digitale Marktplätze sind elektronische Marktplätze, welche auch als „Marketspace“ oder „virtueller Marktplatz“ bezeichnet werden.⁷ Auf elektronischen Märkten, treffen wie auf klassischen Märkten, Angebot und Nachfrage zusammen. Die Besonderheit auf elektronischen Märkten ist die Substitution physischer Marktattribute (Markthalle, Einzelhandelsgeschäft, Verkäufer etc.) durch elektronische Informations- und Kommunikationsmedien⁸ - nicht nur dem Internet, sondern auch älteren Medien, wie dem Telefon.⁹ Festzuhalten ist, dass von einem elektronischen Markt gesprochen werden kann, sobald die Transaktionen auf diesem Markt ganz oder teilweise elektronisch gestützt sind. Die verschiedenen Phasen der Markttransaktion lassen sich dabei folgendermaßen darstellen:

⁵ Auch wenn Microsoft natürlich mit seinen Software-Produkten ‚digitale‘ Produkte anbot, war Microsoft bis 1995 im ‚digitalen‘ oder ‚virtuellen‘ Markt nicht vertreten.

⁶ ECC-Report (1999): S. 147

⁷ „Virtuell“ ist in diesem Zusammenhang kein Synonym für ‚Nicht-Vorhanden‘, sondern wird als Gegensatz zur physisch vorhandenen ‚anfassbaren‘ Welt benutzt. Vgl. Preiß (2000): S. 48

⁸ Vgl. Preiß (2000): S. 48f; ECC-Report (1999): S. 147

⁹ Der Computerhersteller Dell verkaufte bereits seit Mitte der 80er Jahre Computer im Direktversand über das Telefon. Genauso greifen z.B. die Versandhäuser Quelle oder Otto seit Mitte der 70er Jahre auf elektronisch gestützten Verkauf (Telefon) zurück. Dieser Telefonversand kann also als ‚Frühform‘ der elektronischen Märkte bezeichnet werden.

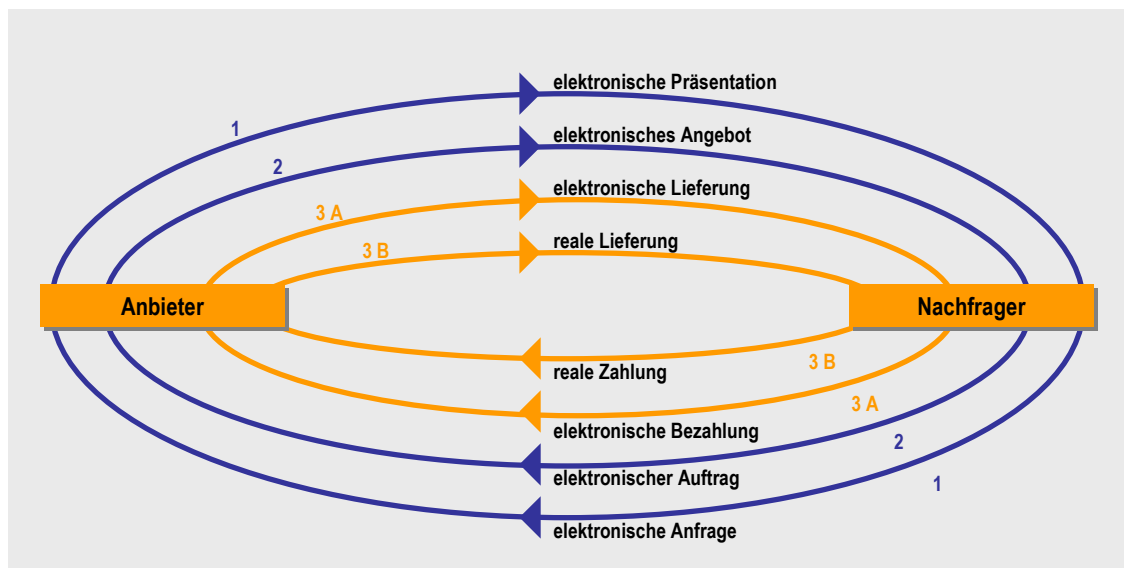


Abbildung 1 - Elektronische Markttransaktionen¹⁰

Die bislang vorherrschende Form der elektronischen Märkte sind die elektronisch unterstützten Märkte. So wird das Internet häufig als ‚Vertriebskanal‘ benutzt, in welchem die Informations-/Entscheidungsphase (Kreislauf 1) und die Angebots-/Auftragsphase (Kreislauf 2) im Internet stattfinden und die Waren real geliefert werden und klassisch per Rechnung bezahlt werden (Kreislauf 3B).¹¹

An diesem Schema wird deutlich, dass es eine Vielzahl von Mischformen von elektronisch gestützten Transaktionen gibt. So kann man beispielsweise Informationen zu einem Produkt im Fernsehen erhalten und den Kauf aber im Handel tätigen. Andererseits bietet sich die Möglichkeit Informationen über ein Produkt im Handel zu erhalten, es dann aber per eMail zu bestellen.

Vollständige Markttransaktionen sind jedoch von den Gütereigenschaften abhängig. Man kann hierbei zwischen Informationsgütern und physischen („realen“) Gütern unterscheiden.

Informationsgüter sind Güter, wie z.B. Software und Medieninhalte, welche sich digitalisieren und somit über das Internet distribuieren lassen. Eine vollständige Medialisierung des elektronischen Marktes funktioniert in diesem Sinne auch nur bei digitalen Informationsgütern (Kreislauf 3A).¹² Da Informationsgüter die ‚reinste Form‘ des digitalen

¹⁰ Quelle: ECC-Report (1999): S. 148, farbliche Hervorhebung 3A und 3B vom Verfasser.

¹¹ Wie z.B. beim Computerhändler DELL.COM oder dem Buchhändler Amazon.

¹² Nicholas Negroponte unterscheidet Informationsgüter in „atomar“ – physisch vorhanden – und „digital“ – in Bits zerlegt. Atomare Informationsgüter sind z.B. Bücher und Zeitschriften, digitale Informationsprodukte Software oder digitale Fotos. Vgl. Negroponte (1995): S. 9ff

Marktes ermöglichen, sollen die Besonderheiten die auf Informationsgütermärkten bestehen im Folgenden genauer analysiert werden.

2.2 Märkte für Informationsgüter

Auf digitalen Märkten ist die Unterscheidung in Sachgüter und Informationsgüter¹³ von großer Bedeutung. Digitale Informationsgüter unterscheiden sich von Sachgütern in ihren Eigenschaften und in ihrem Verhalten auf Märkten.

Eine *immaterielle Information* nutzt sich im Gegensatz zu Sachgütern und anderen immateriellen Gütern (wie der Luft) nicht ab. Durch diese *Nichtrivalität im Konsum* kann eine einmal erstellt Information beliebig häufig verteilt werden.¹⁴ Informationen unterliegen einem *Bewertungsparadoxon*, da man ihre Qualität erst beurteilen kann, nachdem sie konsumiert wurde. Es ist also sehr schwierig, eine Information vor dem Kauf zu inspizieren, wodurch sie zum *Erfahrungs-* bzw. *Vertrauensgut* wird¹⁵.

Die Immaterialität von Informationen bildet die Grundlage für besondere Kostenstrukturen und Netzeffekte, welche im Anschluss beschrieben werden.

2.2.1 Kosten- und Ertragsstrukturen

Die Produktion für Informationsgüter ist, egal ob sie digital oder atomar vorliegen, durch eine starke *Fixkostendegression* gekennzeichnet.¹⁶ Eine Information zu erstellen ist dabei sehr kostenaufwendig, die Reproduktion der Information ist sehr günstig.

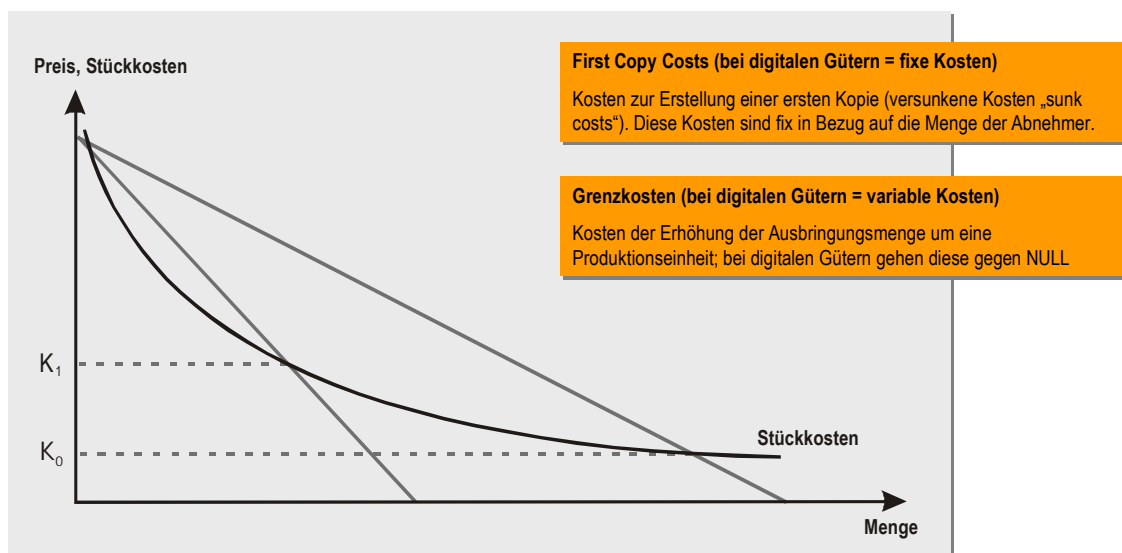


Abbildung 2 - Übersicht Fixkostendegression¹⁷

¹³ Laut Shapiro und Varian sind alle Leistungen, die digitalisierbar sind als Informationsgüter zu bezeichnen. Vgl. Shapiro/Varian (1999): S. 3

¹⁴ Vgl. Heinrich (1994): S. 118

¹⁵ Vgl. Preiß (2000): S. 9

¹⁶ Vgl. Heinrich (1994): S. 118

Die *Fixkosten*,¹⁸ sind bei einem Informationsgut sehr hoch, die *variablen Kosten*¹⁹ sehr gering. Wie in Abbildung 2 ersichtlich „...sinken die Stückkosten, die Kosten der Information pro Rezipient mit steigender Zahl der Rezipienten...“,²⁰ da die fixen Kosten anteilig auf die Vervielfältigung verteilt werden. Das besondere Risiko besteht darin, dass der größte Anteil der Fixkosten bei einem Informationsgut, die sogenannten „*First Copy Costs*“, versunkende Kosten (*sunk costs*) sind. Das bedeutet, dass sie zu entrichten sind, bevor der Abverkauf beginnen kann. Die Chance liegt darin, dass besonders bei digitalen Informationsgütern auf digitalen Märkten die *Grenzkosten*²¹ für Kopien eines einmal erstellten Produktes gegen Null tendieren.²² Unternehmen welche Informationsgüter erstellen können somit besonders hohe Skalenerträge erreichen.

Skalenerträge (economies of scale) entstehen in der klassischen Ökonomie, wenn Güter in großen Stückzahlen effizienter produziert werden, da die Arbeiter einen höheren Lerneffekt haben und Maschinen für die Massenproduktion eingerichtet werden können, wenn ein Gut mehrfach produziert wird. Die Effizienz der Produktion kann so verbessert werden und es kommt zu Kostenvorteilen auf der Anbieterseite.²³ Jedoch stießen diese Skalenerträge aufgrund der mit der Ausbringungsmenge steigenden variablen Kosten auf klassischen Märkten irgendwann an ihre natürlichen Grenzen.²⁴ Bei Informationsgütern sind diese Grenzen jedoch nicht vorhanden. Ein Software-Unternehmen kann im Gegensatz zu einem Automobilunternehmen die Ausbringungsmenge seiner Produkte aufgrund der gezeigten Kostenstruktur theoretisch ohne Begrenzung steigern, was zu Netzeffekten und positiven Feedbacks führt.

¹⁷ Quelle: Heinrich (1994): S. 119

¹⁸ Kosten, welche unabhängig von der Ausbringungsmenge entstehen, z.B. die Erstellung der Master-Copy eines Kinofilms. Vgl. Shapiro/Varian (1999): S. 21, Preiß (2000): S. 68

¹⁹ Kosten, die in Abhängigkeit zur Ausbringungsmenge entstehen, z.B. die Kosten der Kopien eines Kinofilms.

²⁰ Vgl. Heinrich (1994), S. 118

²¹ Kosten der Erhöhung der Ausbringungsmenge um eine Produktionseinheit.

²² „Information delivered over a network in digital form exhibits the first-copy problem in an extreme way: once the first copy of the information has been produced, additional copies cost essentially nothing.“ Vgl. Shapiro/Varian (1999): S. 20

²³ Shapiro/Varian bezeichnen diese Skalenerträge durch die Produktionsvorteile als „Skalenerträge der Anbieter“ (supply-side economies of scale), welche besonders klassischen Industrieunternehmen wie General Motors zu Gunsten kamen. Vgl. Shapiro/Varian (1999): S. 179

²⁴ Deshalb kam es beispielsweise auf dem Automobilmarkt der USA nie zu einem Monopol. Vgl. Shapiro/Varian (1999): S. 179f.

2.2.2 Netzeffekte

Netzeffekte gehören im ökonomischen Sinne zu den externen Effekten oder auch *Externalitäten*.²⁵ So gehört zu den negativen Externalitäten die Umweltverschmutzung, welche von Industrieunternehmen ausgeht. Netzwerk-Externalitäten beschreiben somit die Auswirkung der Teilnahme eines Individuums an einem Netzwerk auf die anderen Teilnehmer. Netzeffekte auf digitalen Märkten sind darin zu verorten, dass der Wert eines Netzwerkes durch jeden neuen Nutzer steigt.²⁶ So ist der materielle Wert des Telefons nicht entscheidend; der Wert des Telefons generiert sich aus der Tatsache, dass es den Zugang zu einem Netz an Netz von Telefonbenutzern ermöglicht (*direkte Netzeffekte*). Andererseits ist ein Systemprodukt, wie ein Computer wertlos, wenn es keine Software für die entsprechende Hardware gibt (*indirekte Netzeffekte*).²⁷ Netzeffekte werden auf digitalen Märkten besonders dadurch begünstigt, dass der Produktionsmenge von Kopien eines Informationsgutes nach oben keine natürliche Grenze gesetzt ist. Daraus resultiert auf digitalen Märkten mit Informationsgütern eine Umkehrung klassischer ökonomischer Gesetzmäßigkeiten: ‚Knappheit als Wertquelle‘²⁸ wird umgekehrt in ‚Masse als Wertquelle‘.²⁹ Durch den Umstand, dass der Wert von Netzwerken mit zunehmender Nutzerzahl steigt, entstehen *positive Feedbacks*.

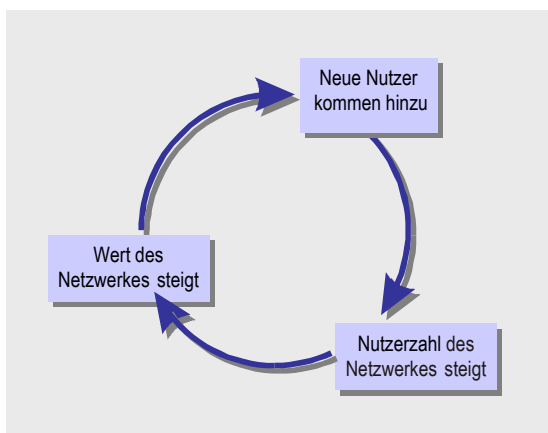


Abbildung 3 - Der Kreislauf der positiven Feedbacks³⁰

²⁵ Externalitäten: „Nebenwirkungen individueller Konsum- und Produktionsakte auf Dritte, die nicht über den Markt entgolten oder auf andere Weise als einzelwirtschaftliche Kosten angelastet werden.“ ECC-Report (1999): S. 155; vgl. hierzu auch Shapiro/Varian (1999): S. 183

²⁶ „Je mehr Nutzer am jeweiligen Netzwerk angeschlossen sind, desto mehr potentielle Kommunikationspartner hält es für die Nutzer bereit und desto größer ist der Wert des Netzwerkes. [...] Ein Nutzer kauft nicht mehr nur das physische Produkt, sondern vielmehr den Zugang zu diesem Netzwerk, den er durch das Produkt erhält.“ ECC-Report (1999): S. 155

²⁷ „Bei indirekten Netzeffekten hängt die Nutzungsmöglichkeit des Produktes – und somit sein Wert – von der Verfügbarkeit von Komplementärleistungen ab.“ ECC-Report (1999): S. 156

²⁸ Der Wert eines Produktes ist im klassischen Markt-Modell am höchsten, wenn es ein Unikat ist (z.B. ein maßgeschneiderter Anzug) und sein Wert sinkt, je höher sein Verbreitungsgrad ist (z.B. ein Anzug von der Stange). Vgl. ECC-Report (1999): S. 157

²⁹ Vgl. ECC-Report (1999): S. 157

³⁰ Quelle: ECC-Report (1999): S. 158

Da der Wert eines Netzwerkes mit der Zahl seiner Nutzer steigt,³¹ sorgt hohe Verbreitung somit automatisch für noch höhere Verbreitung.

Der somit ausgelöste Kreislauf des positiven Feedbacks, vergleichbar mit einer akustischen Rückkopplung zwischen Lautsprecher und Mikrofon, sorgt u.a. bei Microsoft im Zusammenhang mit den beschriebenen Fixkostendegressionen für explodierende Gewinnrenditen (*increasing returns*) von bis zu 92%.³²

2.3 Wettbewerb auf digitalen Märkten

Die gezeigten Kostenstrukturen und die ökonomischen Besonderheiten auf digitalen Märkten begünstigt die Etablierung von *Standards*. Besonders bei digitalen Kommunikationsmedien, welche offene Architekturen bilden, sind Standards essenziell, um Schnittstellen der Produktion zu bilden. Bereits die maschinelle industrielle Revolution wurde u.a. durch die Standardisierung von Arbeitsabläufen und Produktionsmethoden ermöglicht. Die Netzeffekte bedingen, dass es für Konsumenten sehr problematisch ist, sich für ein Produkt zu entscheiden, wenn sich noch kein Standard durchgesetzt hat, da es noch nicht absehbar ist, ob das Produkt zukunftsfähig ist.³³ Standards entstehen entweder *De jure*³⁴ oder *De facto*³⁵. Um einen *De facto* Standard zu etablieren, stehen Unternehmen vor der Herausforderung, eine *installierte Basis* an Nutzern möglichst effizient aufzubauen, damit *kritische Massen* an Nutzern gewonnen werden. Also die Menge an Nutzern, die ausreicht Netzeffekte und positive Feedbacks auszulösen.

Das positive Feedback der Netzeffekte bildet darüber hinaus die Basis für sogenannte *Lock-In-Effekte*. Der Ausdruck „Lock-In“ beschreibt die Abhängigkeit eines Konsumenten von einer Dienstleistung oder einem Produkt eines Anbieters.³⁶ Ist beispielsweise die Entscheidung für eine spezielle Systemarchitektur erst mal getroffen (z.B. Mac oder PC) sorgen die indirekten Netzeffekte für hohe *Wechselkosten* beim Konsumenten. Die Stärke des Lock-Ins hängt von der Höhe der Wechselkosten³⁷ ab. Dieser Effekt sorgt

³¹ Nach „Metcalfe's Law“ steigt der Wert eines Netzwerkes exponentiell zur Anzahl seiner Nutzer. Vgl. ECC-Report (1999): S. 117

³² Vgl. Shapiro/Varian (1999): S. 21

³³ So sind bei der Entscheidung für ein unausgereiftes System auf lange Sicht keine Netzeffekte realisierbar. Beispiele sind hierfür das Bildtelefon oder auch das Videosystem Betamax. Vgl. ECC-Report (1999): S. 158

³⁴ Standards, welche verbindlich durch Industrie-Konsortien oder durch offizielle Institutionen festgelegt werden. Vgl. ECC-Report (1999): S. 115; dazu gehören z.B. die Deutsche Industrie Norm (DIN) oder auch der MHP-Standard, der für das interaktive Fernsehen festgelegt wurde.

³⁵ Standards, welche sich durch eine dominante Stellung am Markt herausgebildet haben. Beispielsweise Microsoft Office für die Büro-Kommunikation.

³⁶ Die Abhängigkeit kann dabei in verschiedenen Formen passieren. Shapiro und Varian unterscheiden u.a. zwischen: Vertraglichen Lock-Ins, Marken-spezifischer Gewöhnung und Kundenbindungsprogrammen. Vgl. Shapiro/Varian (1999): S. 117 und ECC-Report (1999): S. 160

³⁷ Beispielsweise das Umlernen auf die Bedienung einer neuen Software.

dafür, dass einmal gewonnene Kunden eine attraktive installierte Basis für ein Unternehmen auf dem Informationsgütermarkt bilden und nicht ohne besondere Werbungskosten von der Konkurrenz gewonnen werden können. Dies führt besonders auf digitalen Märkten zu der Annahme, dass sich die frühe Präsenz auf Märkten lohnt, da so die Chance am höchsten ist, schnell und noch möglichst konkurrenzlos eine kritische Masse aufzubauen (*First-Mover-Advantage*), um einen De facto Standard zu setzen.³⁸ Diese Konstellation kann dazu führen, dass sich nicht das qualitativ bessere Produkt am Markt durchsetzt, sondern das quantitativ verbreitetste.³⁹

Der ständige Wettbewerb nicht nur um Netzeffekte, kritische Massen, positive Feedbacks und Skalenerträge, sondern auch um einen adäquaten Zeitvorsprung auf digitalen Märkten, erfordert eine hohe Flexibilität und Innovationsfrequenz von den Unternehmen. Eine Strategie auf diese Herausforderungen zu reagieren ist die Bildung von sogenannten *Business Webs*.⁴⁰ Business Webs tragen der Tatsache Rechnung, dass in der digitalen Ökonomie die Produkte, welche der Endkunde kauft, immer mehr dazu tendieren, nicht aus einem vertikal integriertem Unternehmen zu kommen, sondern als Systemprodukte⁴¹ generiert zu werden. Das bedeutet, dass die Wertschöpfung arbeitsteilig zwischen verschiedenen Unternehmen verteilt wird. Begünstigt wird diese Modularisierung des Systemproduktes durch die Netzeffekte,⁴² denn die Aufteilung der Gesamtproduktion erschließt größere Innovationspotentiale,⁴³ welche eine schnellere Marktpenetration für ihre Teilbereiche ermöglicht und so die Chance Standards zu setzen erhöht.

Die spezielle Struktur der Kosten für Informationsgüter führt dabei in der Theorie zur Dominanz eines der Anbieter.⁴⁴ Grund für diese Annahme ist, dass der hohe Anteil der First Copy Costs zum Preiskampf mit Ziel der Verdrängung des Konkurrenten einlädt⁴⁵ (die sogenannte *winner-take-it-all* Natur der digitalen Märkte).

³⁸ Vgl. Shapiro/Varian (1999): S. 29f

³⁹ Lieblingsbeispiel hierfür ist Microsoft Windows, welches den Markt für PC-Betriebssysteme beherrscht. Vgl. Shapiro/Varian (1999): S. 25

⁴⁰ „Unter Business Webs werden Gruppen von Unternehmen verstanden, die unabhängig voneinander wertschöpfende Teileleistungen erstellen und sich gegenseitig ergänzen.“ ECC-Report (1999): S. 181

⁴¹ „Teilleistungen wie Internetzugang, E-Mail, Nachrichten und Informationsdienste sowie elektronische Einkaufsmöglichkeiten verbinden sich für den Kunden zu einer wertvollen Systemleistung.“ ECC-Report (1999): S. 179

⁴² Vgl. ECC-Report (1999): S. 183

⁴³ Ein einzelner Bestandteil eines Business-Webs ist innovationsfreudiger, da er sein Teil-Produkt nicht nur für ein Gesamtprodukt erstellt - so beliefert Intel nicht nur einen Computerhersteller sondern alle X86er Architekturen jedoch Motorola ‚nur‘ Apple.

⁴⁴ Beispielsweise des Business-Webs ‚Wintel‘ (Microsoft und Intel).

⁴⁵ Heinrich (1994): S. 118

Denn haben zwei Wettbewerber die Kosten für die Erstellung eines Informationsgutes einmal versenkt, so treibt der Wettbewerb die Teilnehmer in eine Preiskampfschneise, welche ihr Ende beim Erreichen der Grenzkosten findet. Und die Grenzkosten liegen wie gezeigt bei Informationsgütern bei NULL.⁴⁶ Pionier dieser Strategie war Netscape, welche ihren Browser, welcher in der Entwicklung 30 Millionen US-Dollar gekostet hat, kostenlos abgab und somit in nur 6 Monaten eine Marktdurchdringung von 80% erreichen konnten.⁴⁷ Nur ein Unternehmen wie Microsoft, welches über ausreichende Finanzmittel verfügte, konnte Netscape danach angreifen, da auch das Konkurrenzprodukt in ‚Vorwegnahme‘ des Preiskampfes kostenlos angeboten wurde.

Es ist anzunehmen, dass ein Markt, dessen Eigenheiten teilweise dazu führen, dass die Güter kostenlos abgegeben werden, der Preis allein keine Rolle mehr spielen kann ;o) Neben der Funktionalität und Qualität rücken also Marken in den speziellen Fokus der Betrachtung.

3 Implikationen digitaler Märkte auf Marken

Die Auswirkungen der Besonderheiten digitaler Märkte auf Marken werden im Folgenden nachgezeichnet, indem die Funktion der Marke auf digitalen Märkten herausgestellt wird, um anschließend die Auswirkungen der in Abschnitt 2.2 dargestellten Besonderheiten für Informationsgüter auf die Marke zu zeigen und abschließend das Verhältnis zwischen klassischen Marken und online Marken zu bewerten.

3.1 Marken auf digitalen Märkten

Märkte sind Orte, an denen Angebot und Nachfrage zusammentreffen und Güter oder Dienstleistungen getauscht werden. Die Koordination der Marktteilnehmer erfolgt nach der Annahme der neoklassischen Mikroökonomie kostenlos und friktionsfrei. Das bedeutet, sämtliche Information, welche es in einem Markt über ein Gut geben kann, sind im Preis enthalten. Im Gegensatz dazu wird von der Informationsökonomie⁴⁸ der Markt als prozeßhaftes Geschehen betrachtet, auf dem Kosten für die Information der Markt-

⁴⁶ Diese Einsicht führte zum Preismodell der „Follow the Free-Strategie“, welche als extreme Variante der Markt-Penetrationsstrategie (klassische Märkte) auf digitalen Märkten für die kostenlose Abgabe von Produkten führt, mit dem Ziel schnelle Netzeffekte und Skalenerträge realisieren zu können.

⁴⁷ ECC-Report (1999): S. 19of

⁴⁸ Die Informationsökonomie ist ein Teilbereich der Neuen Institutionenökonomik, welche von eingeschränkter Rationalität der Marktteilnehmer ausgeht (also ‚Unwissen‘ über Gütereigenschaften, Absichten des Handelspartners, etc.). Die in Abschnitt 2.2 dargestellten Besonderheiten von Informationsgütermärkten werden demgegenüber weitestgehend als ‚Netzökonomie‘ oder auch ‚Network-Economy‘, bzw. ‚Internet-Ökonomie‘ bezeichnet.

teilnehmer anfallen (*Transaktionskosten*).⁴⁹ Auf traditionellen Märkten kann es durch Abhängigkeit von Raum und Zeit zu sogenannten *Informationsasymmetrien* kommen. Beispielsweise kann ein Produkt an einem Ort B günstiger angeboten werden, als der Konsument der in Ort A kauft, weiß. Um diese Suchkosten zu senken, existieren *Marken*. Marken sind Qualitätssignale, welche sich entwickelt haben, um die Koordination der Marktteilnehmer effizienter zu gestalten. Um Verhaltensunsicherheiten der Marktteilnehmer abzubauen, dienen Marken der Identifikation von Angeboten und der Abgrenzung von den Angeboten von Wettbewerbern.⁵⁰ Diese Informationsasymmetrien scheinen auf digitalen Märkten zu sinken, da erstens die digitalen Märkte raum- und zeitunabhängig sind und zweitens die Technologien des Internets die Such- und Informationskosten von Marktteilnehmern stark verringern. Daher kommt es zu Hypothesen, dass im virtuellen Markt des Internets Marken an Bedeutung verlieren.⁵¹

Waren jedoch auf den traditionellen Märkten der Mangel an Informationen der Grund für Informationsasymmetrien, welche Verhaltensunsicherheiten bei Marktteilnehmern auslösten, so ist es auf digitalen Märkten der Informationsüberfluss.⁵² Marken sind deshalb auch auf digitalen Märkten als Institutionen zum Abbau von Unsicherheiten und Informationsasymmetrien vorläufig unverzichtbar.⁵³

Marken dienen also im allgemeinen als Informationsinstrument, welches Informationslücken bei den Marktteilnehmern schließen soll.⁵⁴ Darüber hinaus kann man Marken aber auch als eigenständige Informationsgüter verstehen, welche in zweifacher Hinsicht auf Märkten wirken: Erstens können Marken als Teil von Lebensstilkonzepten⁵⁵ auf

⁴⁹ Diese Transaktionskosten kann man unterteilen in Such- und Inspektionskosten, Kosten zur Aushandlung eines Vertrages und Kosten zur Erfüllung, Kontrolle und Durchsetzung dieses Vertrages. Vgl. ECC-Report (1999): S. 139 und Richter/Furubotn (1996): S. 310

⁵⁰ Vgl. Preiß (2000): S. 26

⁵¹ Vgl. u.a. Hagel III, John/Armstrong, Arthur G. (1997): *Net Gain – Expanding markets through virtual communities*, The McKinsey Quarterly, 1997 Number 1, <http://www.mckinseyquarterly.com>

⁵² Die Effizienz elektronische Übertragungsmedien sorgt für ein so hohes Informationsvolumen auf virtuellen Märkten, dass die Fülle der Informationen nicht mehr strukturierbar und bewertbar ist und somit die Suchkosten enorm ansteigen. Vgl. Smith/Bailey/Brynjolfsson (1999): S. 11

⁵³ Andere Institutionen wie z.B. Suchmaschinen und Communities übernehmen ebenfalls die Funktion der Orientierung auf digitalen Märkten, jedoch generieren sie noch nicht so viel *Vertrauen* wie die ‚alte‘ Institution Marke. Die Senkung der Unsicherheiten des Konsumenten kann sich im Internet nur auf den Preis beziehen. Da jedoch die Preisvergleichbarkeit im Internet noch keine Auskunft über die Qualität der angebotenen Waren liefert, ist die Marke auch auf digitalen Märkten zur Signalisierung von Qualität und zum Aufbau von Vertrauen des Konsumenten weiterhin notwendig. Vgl. Preiß (2000): S. 57 und 59f

⁵⁴ „So wirkt sie [die Marke] nicht nur verhaltensbeschränkend, sondern im besonderen Maße auch als Informationsinstrument, das Informationslücken der Marktteilnehmer ausfüllen soll.“ Preiß (2000): S. 27

⁵⁵ Vgl. Schulze (1997): Die Konsumenten konsumieren nicht nur ein Produkt, sondern suchen in ihrem Konsum auch Sinngebung und Orientierung, Zugehörigkeit, Individualität und Sicherheit.

Märkten gehandelt werden.⁵⁶ Zweitens sind sie wie soeben angesprochen notwendiger Bestandteil von Märkten, da diese ohne sie nicht effizient arbeiten könnten.⁵⁷ Im Folgenden werden also unter Bezug auf die Besonderheiten von Informationsgütern auf digitalen Märkten untersucht, welche Auswirkungen der digitale Markt für die Marke als Informationsgut hat.

3.2 Marke als Informationsgut

Unter der Annahme, dass sich Marken ähnlich verhalten, wie Informationsgüter, wird nachfolgend versucht, die Besonderheiten des digitalen Marktes auf Marken zu transferieren. Dieser Ansatz scheint im Hinblick auf die digitalen Märkte besonders wichtig, da so die Marke losgelöst vom mit ihr verbundenen Produkt betrachtet werden kann. Wie in Abschnitt 2.1 gesehen, können auf digitalen Märkten physische Güter oder Informationsgüter gehandelt werden. Für die Effekte des digitalen Marktes auf Marken ist es jedoch in der Theorie unerheblich, es um einen Markennamen für Informations- oder für ein klassisches Gut handelt, da die Marke als Information behandelt wird.

Die Kostenstrukturen von digitalen Märkten tragen erheblich zur Senkung der Kosten zum Aufbau des Markennamenskapitals⁵⁸ bei. Das Markennamenskapital wird bei klassischen Gütern häufig über substanzielle Kosten mit klassischer Werbung aufgebaut. Online-Marken wie beispielsweise Netscape oder Amazon erreichten durch Netzeffekte in wenigen Jahren Bekanntheitswerte, für die klassische Marken bestenfalls einige Jahrzehnte benötigten. Für die Unternehmen hat sich durch die spezielle Struktur des Internets und weltweit räumlich unabhängigen Kommunikation ein hervorragendes Potential zur Verbreitung ihrer Marke ausschließlich im virtuellen Raum ergeben.⁵⁹ Jedoch reicht die reine Verbreitung eines Markennamens im Internet nicht aus. Denn die Netzeffekte, welche eine positive Auswirkung auf das Marketingbudget haben können, vernichten auch eine wichtige Information über die Unternehmen. Im klassischen Markt ist allein die Tatsache, dass ein Unternehmen kostenintensive klassische Werbung betreibt ein Signal für seinen Erfolg. Denn zumindest gibt das Unternehmen dem Konsumenten

⁵⁶ Der Tausch würde hier beispielsweise Geld gegen ein Image sein, mit welchem die Marke aufgeladen wurde: „Das rationale Produkt wird mit emotionalen Attributen aufgeladen, in den Hintergrund gedrängt und die nicht-physische Marke wird zum eigentlichen Gut.“ Preiß (2000): S. 72

⁵⁷ Noch mal zusammengefasst besteht die Notwendigkeit von Marken auf virtuellen Märkten sind durch die Immaturität des virtuellen Marktes, dem wenig ausgereiften Institutionengefüges und dem daraus resultierenden mangelndem Vertrauen begründet. Vgl. Preiß (2000): S. 66

⁵⁸ Markennamenskapital bedeutet den Wert der Reputation einer Marke und ist der Ausdruck des Vertrauens und der Aufmerksamkeit der Konsumenten in eine Marke. Die Kosten zum Aufbaue dieses Kapitals sind ebenfalls wie die ‚First Copy Costs‘ versunkende Kosten. Vgl. Richter/Furubotn (1996): S. 240

somit das Signal, dass es erfolgreich genug ist, sich dies leisten zu können.⁶⁰ Die zwingend hohe Verbreitung auf dem Informationsgütermarkt kann dieses Signal aufweichen.⁶¹

Durch die sinkenden Kosten der Informationsübermittlung kommt es auf digitalen Märkten wie erwähnt zu einer Desorientierung durch Überinformation. Die Gründe für die hohe Informationsdichte auf virtuellen Märkten lassen sich u.a. aus der hohen Standardisierung und den damit verbundenen sinkenden Markteintrittsbarrieren für Anbieter ableiten.⁶² Darüber hinaus versuchen etablierte Unternehmen Informationsasymmetrien auf digitalen Märkten zu erhöhen, um höhere Gewinnmargen zu realisieren.⁶³ Für die Anbieter bedeutet dies jedoch, dass Aufmerksamkeit auf digitalen Märkten ein knappes Gut ist,⁶⁴ welches es umso notwendiger macht, eine aufmerksamkeitsstarke Marke zu etablieren.

Die in Abschnitt 2.2 beschriebenen Netzeffekte und positiven Feedbacks reichen nicht alleine, um sich gegen die starke Konkurrenz auf digitalen Märkten durchzusetzen. Nur die Kombination von Marken-Loyalität beim Konsumenten in Verbund mit den Netzeffekten kann zur hoch konzentrierten ‚winner-take-it-all‘ Natur der Märkte führen.⁶⁵ Folgende Abbildung verdeutlicht das Schema dieser Markeneffekte:

⁵⁹ Viele der Online-Marken wie Amazon, AOL und andere investierten erst mehrere Jahre nach ihrer Gründung in klassische Werbung, wie TV- und Rundfunkspots, sowie Printanzeigen und Below-the-line-Maßnahmen.

⁶⁰ Vgl. auch Richter/Furubotn (1996): S. 241

⁶¹ Auch die zeitweilig überhöhten Notierungen an den Börsen (z.B. Nasdaq und Nemax) könnten Indizien für eine Fehlbewertung des Markennamenskapitals sein. Frühen Marken des Internets waren besonders gut für eine Identifikation der Konsumenten mit ihnen geeignet. Die Positionierung der Start-Ups als clevere Davids (wie Netscape oder Linux) gegen Goliaths (wie Microsoft) anzutreten, sowie die positive Konnotation als Internet-Pioniere und Zukunftsbranchen, haben die Markennamen wertvoller erscheinen lassen als sie eventuell substanzuell waren.

⁶² Vgl. Smith/Bailey/Brynjolfsson (1999): S. 2; vgl. ECC-Report (1999): S. 141

⁶³ „If the frictions go away, it’s in your own interest to recreate them.“ Hal Varian zitiert im ECC-Report (1999): S. 152

⁶⁴ „A wealth of information creates a poverty of attention.“ Shapiro/Varian (1999): S. 6

⁶⁵ Vgl. Smith/Bailey/Brynjolfsson (1999): S. 18; der Nachweis erfolgte über Marktsimulationsmodelle.

Abbildung 4 - Markeneffekte⁶⁶

Diese Markeneffekte stellen die Kombination der Netzwerkeffekte mit der Marken-Bindung des beschriebenen Lock-In Zyklus dar. Hier wird deutlich, wie die Entscheidung für eine Marke den Wert des Netzwerkes durch steigende Nutzerzahlen erhöht (Netzwerkeffekte) und gleichzeitig bei Wiederholungskäufen der Wert der Marke, durch Lock-In⁶⁷ und erhöhte Reputation ansteigen lässt.⁶⁸

Die kritischen Massen im Wettbewerb zu erreichen, ist somit das notwendigste Ziel der Marke auf dem digitalen Markt. Wie bereits anklung, stellt sich auf virtuellen Märkten für Marken eine Grundproblematik dar: das fehlende Vertrauen.⁶⁹ Vertrauen wird zum Entscheidungsfaktor im Wettbewerb der Marken im Internet, welcher unter anderem zwischen Marken verschiedener Herkunft ausgefochten wird.

3.3 Wettbewerb der Marken

In der Einleitung wurde der Angriff Microsofts auf Netscape als Angriff einer traditionellen Marke auf eine Internetmarke dargestellt. Tatsächlich scheint die Herkunft einer Marke bei ihrer Bewertung durch den Konsumenten eine nicht unwesentliche Rolle zu spielen. Generell kann man zwischen ‚Online-Marken‘ und ‚Marken online‘ unterscheiden. Wobei es sich bei ersteren um Marken handelt, welche auf einem virtuellen

⁶⁶ Quelle: Preiß (2000): S. 69

⁶⁷ Die Entscheidung für eine Marke kann bereits eine leichte psychologische Wechselbarriere darstellen, die den Konsumenten im Idealfall auch in Zukunft bindet, da er sonst die zuvor getroffene Fehlentscheidung eingestehen müsste. Vgl. Preiß (2000): S. 37

⁶⁸ Auch auf die Welt der physischen Güter könnte man dieses Modell anwenden, wenn man den Ansatz der Imageverwendung zur Bildung des Persönlichkeitsprofils weiterverfolgt. Die Marke wird zum ‚Netzwerk-Zeichen‘ eines Milieus, welches seinen Lebensstil durch eine spezielle Marke ausdrückt und somit Anschlussfähigkeit unter den Konsumenten bildet.

⁶⁹ Vgl. Preiß (2000): S. 70

Markt aufgebaut wurden und nur dort Handel betreiben und bei letzteren um Marken, welche auf traditionellen Märkten entstanden und aufgebaut wurden und inzwischen auch auf digitalen Marktplätzen Handel betreiben. Folgendes Schaubild unterteilt exemplarisch einige Marken nach ihrer Herkunft:

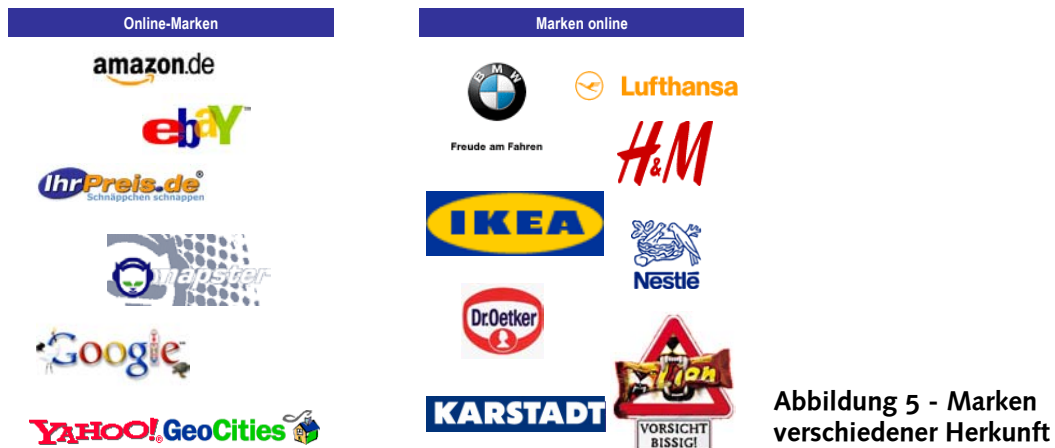


Abbildung 5 - Marken verschiedener Herkunft

Begeben sich traditionelle Marken ‚online‘ so kann das bereits aufgebaute Vertrauen meist ohne Einbußen auf den digitalen Markt transferiert werden.⁷⁰ Traditionelle Marken haben gegenüber reinen Online-Marken den Vorteil, dass sie meist auch außerhalb des virtuellen Marktes ‚erfahrbar‘ sind. Das agieren vertrauter und bekannter Marken auf digitalen Märkten kann darüber hinaus auch das Vertrauen der Nutzer auch in andere Marken auf den noch nicht vollständig ausgereiften digitalen Märkte erhöhen. Darüber hinaus haben traditionelle Marken häufig den Vorteil eine funktionierende Vertriebsstruktur zu besitzen, welche sich reine Internet-Unternehmen erst kostenintensiv aufbauen müssen.⁷¹ So können physischen Eigenschaften von Produkten oder Einkaufserlebnisse ‚realer‘ Einkaufsstätten zur positiven Aufladung einer Marke beitragen, welche sich auch im Online-Handel niederschlagen kann⁷². Online-Marken können diesem ‚Mangel‘ an haptischer Erfahrbarkeit neue Funktionalitäten⁷³ und besondere Pflege vertrauensbildender Institutionen entgegenhalten.⁷⁴ Durch diese Verschränkung

⁷⁰ Vgl. Smith/Bailey/Brynjolfsson (1999): S. 13 und Preiß (2000): S. 71

⁷¹ Der finanzielle Erfolg von Quelles Online-Verkäufen ist auf die jahrzehntelange Erfahrung im Direktversandt zurückzuführen. Amazon hatte hingegen jahrelang mit dem Aufbau einer effizienten Logistikstruktur zu kämpfen. Vgl. auch Smith/Bailey/Brynjolfsson (1999): S. 19

⁷² Anzeichen dafür ist, dass traditionelle Marken auch auf digitalen Märkten 8-9% höhere Preise als reine Internetanbieter erzielen. Vgl. Smith/Bailey/Brynjolfsson (1999): S. 13

⁷³ Als Beratungssurrogat ist immer wieder Amazons Einsatz von kollaborativen Filtern beispielhaft, welche versuchen, Nutzerpräferenzen nachzuvollziehen und Empfehlungen auszusprechen. Desweiteren dienen Nutzerrezensionen als Orientierungshinweis für die Kunden. Durch die Gewöhnung an diesen Service wird Lock-In für den Kunden aufgebaut. *Preisdifferenzierung* und *Versioning* bilden unter dem Begriff ‚mass customization‘ weitere Möglichkeiten der neuen Funktionalitäten des digitalen Marktes. Zur Vertiefung dieses Themas siehe: Shapiro/Varian (1999): S. 19-83 und ECC-Report (1999): S. 186-196 und Smith/Bailey/Brynjolfsson (1999): S. 14

⁷⁴ Besonderen Wert müssen Teilnehmer auf digitalen Märkten immer noch auf sensible Bereiche der Datensicherheit und der digitalen, sicheren Bezahlung legen. Auf die ursprünglich angenommene

nicht nur von Design und Service, sondern auch mit der Funktionalität und Interaktivität⁷⁵ ist es für virtuelle Marken umso wichtiger zum ‚Gesamterlebnis‘ zu werden.⁷⁶

Sowohl Offline-, wie auch Online-Marken müssen dem Konsumenten einen Mehrwert für die Benutzung des digitalen Marktes bieten, denn die Unsicherheit des unausgereiften Marktes ist noch immer ein Hemmnis für den Wechsel vom ‚gewohnten‘ traditionellen Markt auf den ‚neuen‘ digitalen Markt. Besonders Marken, welche auf digitalen Märkten für physische Güter agieren, wie beispielsweise Dell oder Amazon müssen ihre Marke als Vertrauens-Garantie etablieren, da es eine starke Konkurrenz aus dem traditionellen Handel gibt. Jedoch kann dadurch nicht abgeleitet werden, dass traditionelle Unternehmen automatisch die besseren Chancen haben.⁷⁷ Etablierte Online-Unternehmen können häufig längere Erfahrung und die teilweise konsequenteren Umsetzungen ‚vernetzter‘ Produktion aufweisen,⁷⁸ wodurch sie nicht nur bessere Service-Qualität bieten, sondern auch durch spezielle Interfaces einen Lock-In aufbauen, welcher wieder der Marke zuträglich ist.⁷⁹

Der Aufgrund der Preistransparenz erhöhte Wettbewerb auf digitalen Märkten scheint die Möglichkeiten zu senken, hohe Gewinnspannen im Internet zu realisieren. Jedoch könnte hier die Marke auch auf einem so wettbewerbsintensiven Umfeld das Potential bieten, ein *Marken-Premium* zu erwirtschaften. Die überraschend hohe *Preisdispersion*⁸⁰ trotz hoher Vergleichbarkeit der Preise im Internet,⁸¹ lässt sich u.a. auf

Dis-Intermediation (Wegfall des Einzel- und Zwischenhandels auf digitalen Märkten) folgt eine Re-Intermediation durch vertrauensbildende Dritte. Zu diesem Zweck wurden u.a. Gütesiegel und Qualitätskontrollen entworfen, wie das „Trusted Shop“ Gütesiegel, welches an digitale Händler vergeben wird, die bestimmte Sicherheitsstandards erfüllen. Siehe: <http://www.trustedshops.de>. Siehe zu diesem Thema auch Smith/Bailey/Brynjolfsson (1999): S. 21 und ECC-Report (1999): S. 150

⁷⁵ Besonders die Interaktivität ist eine neue Qualität der digitalen Märkte, die es Unternehmen ermöglicht, den Kunden sogar in die Wertschöpfung zu integrieren, indem er durch die Visualisierung der Produktionsprozesse im Internet eingreifen kann und so stärkeres Vertrauen durch Transparenz und Offenheit aufgebaut wird. Vgl. Preiß (2000): S. 72 und 77

⁷⁶ Zur Wichtigkeit von Design, Funktionalität und Service von Online-Marken vgl. u.a. Smith/Bailey/Brynjolfsson (1999): S. 18

⁷⁷ So ist der Software-Händler Egghead auf digitalen Märkte so erfolgreich, dass er seine physischen Verkaufsniederlassungen schließt. Vgl. Smith/Bailey/Brynjolfsson (1999): S. 20

⁷⁸ So hat Dell seine komplette Produktion auf die Direktbestellungen durch das Internet aufgebaut und verbindet seine automatisierte Vertriebssoftware mit seinem schlanken „Build-To-Order“-Prinzip, wodurch Dell Lagerkosten und Preisverfall der Komponenten vermeidet. Dieser technologische Vorsprung hat sich bisher von den Konkurrenten als nicht ohne weiteres kopierbar erwiesen, da u.a. Interdependenzen der traditionellen Computerherstellern mit ihren klassischen Absatzkanälen auftreten. Dell ist damit auch in der momentanen Rezession der PC-Branche in der Lage, weiterhin äußerst rentabel zu produzieren. Vgl. Harvard Business School (HBS) Case Study 9-598-116 (1999): *Dell Online* sowie Heuer, Stefan (2001): *Dell, Held der Rezession*, in: brand eins: 3. Jahrgang Heft 10, Dezember 2001/Januar 2002, S. 70-78

⁷⁹ Interfaces wie die „One-Click“-Bestellung bei Amazon im Verbund mit den persönlichen Empfehlungen schaffen einen Lock-In, der Kunden an die Marke bindet. Vgl. Smith/Bailey/Brynjolfsson (1999): S. 14

⁸⁰ Auf digitalen Märkten ergeben sich beispielsweise empirische Preisunterschiede von durchschnittlich 33% für identische US-amerikanische Bücher. Vgl. Smith/Bailey/Brynjolfsson (1999): S. 6

den unterschiedlichen Grad an Vertrauen und verschiedene Bekanntheitsgrade von Händlern, also deren Marken zurückführen.⁸² Daraus resultiert auch die Möglichkeit für bekannte Marken wie Amazon und CDNow auf dem amerikanischen Markt 7-12% höhere Preise zu verlangen, als deren unbekannte Konkurrenten.⁸³ Für die Wichtigkeit einer starken Marke im Internet spricht darüber hinaus die Tatsache, dass nur 5% der gesamten Websites annähernd 75% der gesamten Clicks bekommen.⁸⁴ Diese Beobachtungen legen nahe, dass eine Markenstrategie für digitale Märkte nicht weniger konsequent geplant und umgesetzt werden sollte, als auf traditionellen Märkten.⁸⁵ Die besonderen Wettbewerbsstrukturen sollten hierbei Beachtung finden, da die Herausbildung von Business Webs auf digitalen Märkten durchaus markenpolitische Entscheidungen nach sich zieht⁸⁶ und sich darüber hinaus durch die räumliche Unabhängigkeit des Internet eine globale Markenstrategie empfiehlt⁸⁷.

Die Aufbruchstimmung der New Economy hat den Eindruck vermittelt, dass traditionelle Unternehmen und ihre Marken auf lange Sicht von den virtuellen Marken bedroht werden. Der Zusammenbruch der Hoffnungen, welche in die neue Wirtschaft investiert wurden, lassen das Pendel momentan in die andere Richtung schlagen und so ist vom „Ausverkauf der New Economy“⁸⁸ die Rede. Wie gesehen besitzen sowohl traditionelle wie Online-Marken auf digitalen Märkten Vor- und Nachteile. Ob es einen ‚Gewinner‘ in diesem Wettlauf geben kann, soll nun in einer zusammenfassenden Schlussbetrachtung verhandelt werden.

⁸¹ Die Preise sind nicht nur für den Konsumenten leichter vergleichbar, sondern auch Anbieter können aufgrund der digitalen Informationsplattform ihre Preispalette schneller und günstiger an den Markt anpassen (*menu costs*). Vgl. Smith/Bailey/Brynjolfsson (1999): S. 14

⁸² Vgl. Smith/Bailey/Brynjolfsson (1999): S. 14

⁸³ Vgl. Smith/Bailey/Brynjolfsson (1999): S. 12

⁸⁴ Vgl. Smith/Bailey/Brynjolfsson (1999): S. 12

⁸⁵ Zur genaueren Analyse der möglichen Wettbewerbsstrategien auf digitalen Märkten ist im Rahmen dieser Arbeit leider kein Raum. Zur Vertiefung dieses durchaus kontroversen Themas siehe u.a.: Hagel III, John/Armstrong, Arthur G. (1997): *Net Gain – Expanding markets through virtual communities*, The McKinsey Quarterly, 1997 Number 1, <http://www.mckinseyquarterly.com>; Brown, Shaona L./Tilton, Andres/Woodside, Dennis M.(2002): *The case for on-line communities*, The McKinsey Quarterly, 2002 Number 1 Web exclusive, <http://www.mckinseyquarterly.com>; Porter, Michael E. (2001): *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review March 2001, S. 60-79, <http://www.hbsp.harvard.edu/hbr>; Tapscott, Don (2001): *Rethinking Strategy in a Networked World (or why Michael Porter is wrong about the Internet)*, strategy+business issue 24, <http://www.strategy-business.com/ideaexchange>

⁸⁶ Beispielsweise muss die Entscheidung getroffen werden, ob das Systemprodukt als Marke beworben wird, oder ob eventuell Co-Branding oder gar Community-Ansätze gewählt werden. Vgl. Decker, Reinhold/Schlifter, Jan Maik (2001): *Dynamische Allianzen*, in: Markenartikel 02/2001

⁸⁷ Und daran angeschlossen die Frage, ob eine globale Dachmarken-, Regionalmarken- oder andere Strategien zur Ausschöpfung des internationalen Potentials gewählt werden. Vgl. Preiß (2000): S. 73

⁸⁸ Der Spiegel (Nr. 08/2002) zur Zwangsversteigerung des Inventars der Multimedia-Agentur Kabel New Media.

4 Fazit: And the winner is...

Das Unternehmen Netscape hat es aus eigener Kraft nicht geschafft. Der weltweite Marktanteil auf dem Browsermarkt hat sich im Jahr 2002 bei ca. 90% für den Microsoft Explorer, und ca. 10% Netscape eingependelt.⁸⁹ Die Strategie Netscapes erst ein Produkt zu verschenken und später durch Komplementärleistungen wie Server-Software Geld zu verdienen, ist durch Microsofts Angriff über die Finanzmittel des neuen Internet-Players hinaus gegangen. Was blieb war die Marke. Positives Image des innovativen Pioniers, welcher vom Giganten Microsoft zerstört wurde, das Vertrauen in Netscape und die anhaltende Bekanntheit haben dafür gesorgt, dass das Unternehmen nicht in die Insolvenz geführt wurde, sondern 1997 vom Online-Portal AOL aufgekauft wurde und noch heute als Hauptkonkurrent gilt.⁹⁰ Jedoch lässt darüber hinaus auch das große Sterben der DotComs in den letzten 1,5 Jahren⁹¹ keine Rückschluss auf einen grundlegenden minderen Wert von Online-Marken zu. Wie wir gesehen haben, bedingen die Eigenschaften der digitalen Märkte einen besonders harten Wettbewerb. Digitale Märkte und Netzeffekte bilden die Grundlage für Markeneffekte, welche dem effizienten Markenaufbau äußerst dienlich sind, jedoch muss zur nachhaltigen Erfolgssicherung einer Marke besonderes Augenmerk auf das Vertrauen in die Marke gesetzt werden. Dieses Vertrauen entsteht beim Kunden, und ist ausschlaggebend für den dauerhaften Erfolg einer Marke. Da der digitale Markt noch nicht vollständig ausgereift ist und die vertrauensbildenden Institutionen noch im Werden begriffen sind, haben Marken, welche bereits auf traditionellen Märkten erfolgreich waren, hierbei vorläufig noch einen Vorsprung vor reinen Internet-Unternehmen, den diese nur durch technische Funktionalität wett machen können. Vieles scheint darauf hinzuweisen, dass viele erfolgreiche Marken auf digitalen Märkten durchaus Anbieter sein können, welche sich auf beiden Märkten bewegen, um eine optimale Ausschöpfung der Marktpotentiale zu erreichen.⁹² Aber auch die ‚überlebenden‘ Pioniere wie beispielsweise Amazon und Dell haben eine nachhaltige Chance zu bestehen, da sie es nicht zuletzt dank ihres Marken-

⁸⁹ Quelle: ZDNet unter www.zdnet.de

⁹⁰ Ein weiterer Hinweis auf den Verdienst der Marke für die lange Haltbarkeit Netscapes könnte in der Marke Microsoft gefunden werden. Die Marke des Software-Giganten ist mittlerweile durch diverse juristische Streitigkeiten, seine Dominanz und seine teilweise unlauteren Wettbewerbsmethoden dermaßen negativ konnotiert, dass schon mal scherzhaft behauptet wird, „...das Microsoft-Image werde nur noch vom Image der russischen Mafia unterboten.“ Vgl. brand eins Heft 02 März 2000: *Was denkt der bloß? Bill Gates*, S. 14-15

⁹¹ Einen amüsanten aber durchaus detaillierten Überblick hierzu gibt: <http://www.dotcomtod.de>

⁹² Dominante Beispiele hierfür sind die Übernahme Time Warners durch AOL, wodurch sich dieser Konzern langfristig auch den traditionellen Markt für Inhalte sicherte oder auch die Umstrukturierung des Medienkonzerns Bertelsmann, welcher seinen traditionellen Konzern langsam aber kontinuierlich auf vernetzte Strukturen umbaut.

namenkapital als First Mover geschafft haben, Kunden in großer Menge an sich zu binden.

Da es unwahrscheinlich ist, dass die digitalen Märkte die traditionellen vollkommen verdrängen werden, ist es auch höchst unwahrscheinlich, dass die zur effizienten Marktkoordination benötigten Marken durch virtuelle Märkte in Zukunft obsolet werden. Abschließend kann man zumindest argumentieren, dass die Marke auch auf digitalen Märkten DER Schlüssel zum Erfolg bleibt:

„Die vormals immer so gern virtuell genannten Internetmarken, die mit enormen Ausgaben ihre Namen in den Äther jagen, investieren nicht nur in ihre Bekanntheit, sie investieren in das größte Kapital, das die Märkte heute bergen, Kapital, das sie gerade erst beginnen aufzubauen: Ihre Marke. Und die bedeutet Geld. Echtes Geld.____//“⁹³

⁹³ Grauer (2000): S. 24

Literatur

- ECC-Report (European Communication Council) [Hrsg.] (1999): *Die Internet-Ökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft*, Autoren: Zerdick, A. / Picot, A./Schrape, K. u.a. – die Autoren der einzelnen Beiträge sind nicht gekennzeichnet, 1. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York u.a. (Springer), 1999
- Grauel, Ralf (2000): *Die Macht der Marke*, in brand eins 2. Jahrgang Heft 02 März 2000, Hamburg (brand eins), S. 17-24, 2000
- Heinrich, Jürgen (1994): *Medienökonomie, Bd. 1*, Opladen (Westdeutscher Verlag), 1994
- Hellmann, Christoph (1999): *Die Zukunft der Marke*, 1. Aufl., Frankfurt am Main (Frankfurter Allgemeine Buch), 1999.
- Kelly, Kevin (1997): *New Rules for the New Economy*, elektronisch veröffentlicht unter: http://www.wired.com/wired/archive/5.09/newrules_pr.html [Stand: 10.11.1999]
- Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (1999): *Marketing Management : Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*, Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 1999
- Negroponte, Nicolas (1995): *Total Digital – Die Welt zwischen 0 und 1*, München (Bertelsmann), Sonderausgabe der BfG Bank AG, 1995
- Preiß, Karina (2000): *Marken auf virtuellen Märkten - Bedeutung und Entstehungsprozeß der Institution ‚Marke‘ auf elektronischen Tauschplattformen*, Diplomarbeit an der Bauhaus-Universität Weimar, 2000
- Richter, Rudolf/Furubotn, Erik (1999): *Neue Institutionenökonomik: eine Einführung und kritische Würdigung*, 2. Auflage, Tübingen (Mohr Siebeck), 2000
- Schulze, Gerhard (1997): *Die Erlebnis-Gesellschaft: Kultursoziologie der Gegenwart*, 7. Auflage, Frankfurt/Main, New York (Campus), 1998
- Shapiro, Carl / Varian, Hal (1999): *Information Rules*, Boston (Harvard Business Press), 1998
- Smith, Michael D. / Bailey, Joseph / Brynjolfsson, Erik (1999): *Understanding Digital Markets: Review and Assessments*; Massachusetts (MIT Press), elektronisch veröffentlicht unter: <http://ecommerce.mit.edu/papers/ude> [Stand: 10.11.2001]