

***Risiko, Misserfolge und
Entwicklungsbrüche junger
E-Commerce-Unternehmen
in wissensbasierten Wirtschaftsfeldern
in Kalifornien***

Dr. Gerhard Krauss*

Nr. 225 / Dezember 2002

Arbeitsbericht

ISBN 3-934629-88-1

ISSN 0945-9553

* Centre de Sociologie de l'Innovation (CSI), Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris

***Akademie für Technikfolgenabschätzung
in Baden-Württemberg***

Industriestr. 5, 70565 Stuttgart

Tel.: 0711 • 9063-0, Fax: 0711 • 9063-299

E-Mail: info@ta-akademie.de

Internet: <http://www.ta-akademie.de>

Ansprechpartner:

Dr. Gerhard Fuchs Tel. 0711 • 9063-199

E-Mail: gerhard.fuchs@ta-akademie.de

Die *Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg* gibt in loser Folge Aufsätze und Vorträge von Mitarbeitern sowie ausgewählte Zwischen- und Abschlussberichte von durchgeführten Forschungsprojekten als *Arbeitsberichte der TA-Akademie* heraus. Diese Reihe hat das Ziel, der jeweils interessierten Fachöffentlichkeit und dem breiten Publikum Gelegenheit zu kritischer Würdigung und Begleitung der Arbeit der TA-Akademie zu geben. Anregungen und Kommentare zu den publizierten Arbeiten sind deshalb jederzeit willkommen.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung

1	Einleitung.....	1
2	Regionale Innovationssysteme in Kalifornien.....	5
3	Zur Entwicklung des E-Commerce-Sektors in Kalifornien.....	17
4	Die Fallstudien.....	29
4.1	Entwicklungsverläufe von B2C zu B2B	29
4.2	Übersetzung konventioneller Geschäftsmodelle in E-Commerce: Vom unternehmensbezogenen Dienstleister zum B2B E-Commerce-Unternehmen	45
4.3	Branchenspezifisches E-Commerce: E-Commerce und digitale Medien in der Unterhaltungsindustrie	55
4.4	Zur sozialen Einbettung von E-Commerce Unternehmen	72
5	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....	80
6	Literatur	85

Zusammenfassung

Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit den Entwicklungsverläufen junger Unternehmen der Pionierphase des elektronischen Handels in Kalifornien. Anhand ausgewählter Unternehmensfallstudien aus Silicon Valley und der Digital Coast wird gezeigt, dass der sozialen Einbettung der Unternehmen (im Wesentlichen regional- und branchenspezifische, sowie daneben überregionale Interaktionszusammenhänge) eine zentrale Bedeutung zukommt. Zahlreiche Unternehmenszusammenbrüche dokumentieren ferner, dass eine experimentierfreudige Haltung der unterstützenden Akteure in der Region allein noch kein Garant dafür ist, dass von den jungen Unternehmen neue, Wertschöpfung generierende Konzepte entwickelt werden. Nur diejenigen Unternehmen haben eine längerfristige Bestandschance, denen es tatsächlich gelingt, den elektronischen Handel im Sinne einer effizienten Technik für ein übergeordnetes, distinktives (und möglichst wissensbasiertes) Unternehmenskonzept zu nutzen.

1 Einleitung

In der vorliegenden Arbeit werden ausgewählte, typische Entwicklungsverläufe junger E-Commerce-Unternehmen in Kalifornien untersucht. Die Region hat eine Vorreiterrolle bei der Expansion des elektronischen Handels wie auch bei der Entwicklung der dafür nötigen technologischen Grundlagen gespielt. In diesem Bereich gab es zahllose Innovationsvorhaben und Unternehmensgründungen; auf der anderen Seite waren viele Misserfolge und Entwicklungseinbrüche junger Unternehmen zu verzeichnen, was vor allem darauf zurückzuführen war, dass die Entwicklung und Verbreitung dieser neuen wirtschaftlichen Transaktionsform in der Praxis erst am Anfang stand. Die anfänglichen Unklarheiten über tragfähige Geschäftsmodelle und die generelle Unsicherheit möglicher Entwicklungsszenarien war so groß, dass das Scheitern junger Unternehmen in dieser frühen Phase repräsentativer war als der Erfolg der wenigen später erfolgreichen Unternehmen. Aufgrund der Beobachtung, dass viele dieser Unternehmen in Kalifornien scheiterten, stellen wir uns die Frage, inwieweit eine solche Phase möglicherweise dazu beitragen konnte, die spätere wirtschaftliche Etablierung dieses Bereiches mit vorzubereiten, indem sie in größerem Umfang wirtschaftliches und technologisches Experimentieren ermöglichte. Die massenhaften Firmenzusammenbrüche der so genannten „Dotcoms“¹ erscheinen dann in einem anderen Licht: So mussten diese nicht notwendigerweise zu einem Ende des elektronischen Handels führen, sondern konnten vielmehr eine kritische Reflexion über sinnvolle Unternehmenskonzepte und –strategien unter den Wirtschaftsakteuren anregen.²

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf diese Pionierphase der Entwicklung des elektronischen Handels in Kalifornien, indem schwerpunktmäßig Unternehmen untersucht werden, die gegen Ende der neunziger Jahre gegründet wurden. Im Mittelpunkt steht die Frage nach den Entwicklungsverläufen und –brüchen der Unternehmen in einem insgesamt sehr turbulenten Umfeld mit noch eher unklaren, unsicheren

¹ Dies bezeichnet die Internetfirmen, die über einen Domainnamen mit der Endung “.com” verfügen (aus dem Englischen: “dot” = “.” plus “com”), dabei steht die Endung “com” für “commercial”, also kommerzielle Unternehmen.

² Inzwischen sind bereits mehrere Publikationen erschienen, die sich mit dem Scheitern der Dotcoms und deren Aufarbeitung – teilweise in autobiographischer Perspektive – beschäftigen (Frey 2002). Beispiele hierfür sind die Bücher von Stephan Paternot (Paternot 2001) oder David Kuo (über das ambitionierte E-Commerce-Konzept von Value America; siehe Kuo 2001). Das Thema wurde bereits Thema eines Dokumentarfilms in den USA (“STARTUP.COM” (2001), Regie Chris Hegedus und Jehane Noujaim).

Entwicklungsperspektiven. Konkret beschäftigt uns die Frage, auf welche Probleme die Unternehmen und Unternehmensgründer bei der Realisierung ihrer E-Commerce-Vorhaben stießen, inwiefern sie diese bewältigten oder nicht, und welche Rolle hier die regionale Einbettung der Unternehmen spielte.

Unsere Studie setzt damit an der Schnittstelle zwischen den individuellen Strategien der Wirtschaftsakteure einerseits und dem institutionellen Kontext andererseits an, in dem die Unternehmen verortet sind. Es wird im weiteren Sinne die "soziale Einbettung" der Unternehmen betrachtet, ebenso wie die konkreten individuellen Strategien der Akteure; beide Aspekte sind aufs engste miteinander verwoben und können nur schwerlich voneinander analytisch getrennt werden.

Bei der Darstellung der Fallstudien wird deutlich, dass diese "soziale Einbettung" relativ komplex ist und vielfältige Aspekte umfasst. Die Unternehmensgründer haben jeweils eine bestimmte soziale Laufbahn, d.h. eine eigene soziale Geschichte, auf deren Basis sie ihre Innovationsvorhaben verfolgen. Sie verfügen über bestimmte formelle und informelle Qualifikationen und ein bestimmtes Sozialkapital an Beziehungen – alles im Verlauf der vorangegangenen Sozialbiographie erworben. Die Akteure sind in Netzwerke ihrer ehemaligen Ausbildungsinstitutionen eingebunden (z.B. Alumni-Netzwerke prestigeträchtiger Universitäten wie Harvard oder Stanford), sowie in professionelle und sektorale Netzwerke, die in wissensintensiven Wirtschaftsfeldern oftmals eine regionale Ausprägung annehmen.

Der regionale Kontext ist insofern von Bedeutung, als sich Electronic Commerce nicht auf die bloße technologische Dimension reduzieren lässt, sondern in einen bestimmten sozialen, institutionellen und organisatorischen Kontext eingebettet ist. Dies gilt nicht nur für die Seite der Nutzung von Electronic Commerce, sondern ebenso für die Seite der Entwicklung und Anbietung von Electronic-Commerce-Anwendungen durch junge, spezialisierte E-Commerce-Firmen. Häufige Face-to-Face-Kommunikationen im regionalen/lokalen Interaktionsraum sind ausgesprochen wichtig. In solchen ständigen Interaktionen werden die Wirtschaftsakteure "sozialisiert", bekommen ein spontanes Wissen über den sie umgebenden Kontext vermittelt und bilden eine kontextspezifische praktische Intelligenz aus, die ihnen hilft, in ihrem Wirtschaftsbereich (in Abhängigkeit von ihrer jeweiligen Position) "intelligent" zu agieren.

Die technologischen Innovationsvorhaben und die wirtschaftlichen Aktivitäten sind offensichtlich in hohem Maße in lokal konzentrierte soziale Netzwerke eingebettet. Dies wird am Beispiel von Silicon Valley deutlich: Unternehmer und Führungskräfte weisen darauf hin, wie wichtig es für sie ist, *in* der Region zu leben, um von den vielfältigen sozialen, mehr oder weniger lockeren und informellen, bewusst organisierten oder eher spontanen und informellen Kontaktmöglichkeiten profitieren zu können.

Räumliche Nähe und die soziale Einbettung der Technologievorhaben scheinen gerade im Zeitalter der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien und des Electronic Commerce von großer Bedeutung für die Unternehmen zu sein – und nicht etwa das Gegenteil. Darauf weist die starke lokale räumliche „Clusterung“ der Technologiefirmen in den verschiedenen Unterregionen Kaliforniens hin.

Um eine fokussiertere Analyse zu ermöglichen, wurde im Folgenden eine Eingrenzung des Untersuchungsfeldes E-Commerce vorgenommen. Die Eingrenzung erfolgte in zweierlei Hinsicht: erstens hinsichtlich der verwendeten Definition von "Electronic Commerce" und zweitens hinsichtlich des sektoralen und geographischen Fokus.

Unter Electronic Commerce wird im weiteren Verlauf die elektronische Form der Anbahnung und Abwicklung wirtschaftlicher Transaktionen verstanden, die den konkreten Verkauf von Informationen, Wissen, Dienstleistungen oder Produkten auf elektronischem Wege anstrebt. Diese elektronische Handelsform wird hier (in Abweichung zu anderen Studien) weiter auf das Internet eingegrenzt, d.h. alle von uns untersuchten Unternehmen sind "Internet-Unternehmen". Die Zahlungsabwicklung wie auch die Lieferung der Produkte muss nicht notwendigerweise ausschließlich auf elektronischem Wege erfolgen. Jedoch haben alle von uns untersuchten Unternehmen elektronische Formen der Zahlungsabwicklung verwendet und nur wenige Ausnahmen hierzu zugelassen; ebenso liefern sie in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle ihre Produkte auf elektronischem Wege, da es sich meist um digitalisierbare Leistungen oder Produkte handelt, für die eine elektronische Zustellung nahe liegt. In geographischer und sektoraler Hinsicht haben wir die Studie auf die wissensintensiveren und nach unserer Ansicht für Electronic-Commerce-Anwendungen in Kalifornien bedeutenderen sozialen Interaktionsräume bzw. Industriellen Hochtechnologie-distrikte eingegrenzt, nämlich zum einen Silicon Valley und zum anderen die Digital Coast³. D.h. bezüglich der thematischen Auswahl der Unternehmen haben wir versucht, ein Gleichgewicht zu halten zwischen einerseits Unternehmen, die im Kontext von Silicon Valley entstanden sind und dort ihren Firmensitz gewählt haben und Unternehmen, die in der Digital Coast verortet sind. Dies legte zugleich eine stärkere

³ "The Digital Coast of Southern California" bezeichnet das Gebiet entlang der Pazifikküste in Südkalifornien zwischen Santa Barbara im Norden, Los Angeles/Santa Monica in der Mitte und San Diego im Süden. Die Technologieunternehmen dieser Region decken ein breites Aktivitätenspektrum ab (zwischen Technologie und Content) mit speziellen Anknüpfungspunkten an die in der Region starken Wirtschaftssektoren Gesundheit und Unterhaltung ("new media": internet-basierte digitale Medien, Software-Hilfsprogramme, Datenbanken, Bildungsanwendungen und Bewahrung des kulturellen Erbes, konsumentenorientierte Unterhaltung, Electronic Commerce).

industriespezifische Eingrenzung nahe: Die hier betrachteten Silicon-Valley-Unternehmen (insgesamt drei) sind alle aufs engste mit den dominanten Technologiesektoren des Silicon Valley verwoben, d.h. Computer und Software. Alle drei begannen mit auf Einzelverbraucher ausgerichteten Strategien (B2C), deren Grenzen schon bald offensichtlich wurden und die in zwei Fällen im weiteren Verlauf durch unternehmensbezogene Strategien (B2B) ersetzt wurden.

Anhand dieser Beispiele lassen sich sehr gut die Probleme und Entwicklungsbrüche junger E-Commerce-Unternehmen, sowie die soziale Einbettung der Unternehmensstrategie analysieren. Aufgrund der bereits angesprochenen Problematik, dass in diesem jungen Wirtschaftsfeld viele Unternehmensgründungen eine wichtige Rolle spielen, von denen wiederum nur ein kleiner Teil langfristig erfolgreich sein wird, haben wir bewusst auch Beispiele weniger erfolgreicher bzw. gescheiterter Unternehmen mit in die Studie einbezogen, um ein möglichst realistisches Bild von diesem Feld abzubilden. Tatsächlich sind alle der drei untersuchten Silicon-Valley-Unternehmen mit ihren Unternehmenskonzepten letztlich gescheitert. Eines dieser Unternehmen stellt hierbei einen besonders interessanten Fall dar, da es in den ersten fünf Jahren seines Bestehens zu den zehn am schnellsten wachsenden Unternehmen des Silicon Valley gehörte und sich rasch zu einem führenden internetbasierten Einzelhändler für konsumentenorientierte Software entwickelte.

Im Unterschied zu den Silicon-Valley-Unternehmen haben die übrigen von uns in der Digital Coast untersuchten Unternehmen alle einen Bezug zu dem in der Region um Los Angeles starken Medien- und Unterhaltungssektor. Diese Unternehmen lassen sich als E-Commerce-Unternehmen der Kultur- und Unterhaltungsindustrie charakterisieren und arbeiten – mit einer Ausnahme – ausschließlich mit digitalisierten Medienprodukten bzw. bieten ihre wissensbezogenen Dienstleistungen in digitalisierter Form an, d.h. die Kunden können die Dienstleistungen und Produkte zeitnah direkt über Internet erwerben und erhalten. Drei der Unternehmen sind im engeren Umfeld der in Hollywood konzentrierten Filmindustrie angesiedelt, ein Unternehmen steht der ebenfalls dort hochentwickelten Musikindustrie nahe.

Die Studie ist folgendermaßen aufgebaut: In einem ersten Teil wird zunächst ein Überblick über die Besonderheiten der regionalen Innovationsarrangements in Kalifornien gegeben und der Bezug zu unserem Untersuchungsfeld hergestellt. In einem weiteren Teil wird dann die Entwicklung des E-Commerce-Sektors in Kalifornien nachgezeichnet. Dabei sollen die regionalen Besonderheiten dieser Entwicklung herausgearbeitet werden und insbesondere die regionale Einbettung der E-Commerce-Unternehmen betrachtet werden (wie etwa die Beziehung zu den dominanten Wirtschaftszweigen in der Region oder zu dem bestehenden Umfeld an unterstützenden Institutionen und Unternehmen). In einem dritten Teil werden schließlich einzelne Fallbeispiele von E-Commerce-Unternehmen im Detail analysiert. Die hier vorlie-

gende Studie wird sich ganz wesentlich auf die vertiefende Analyse dieser Unternehmensfallstudien stützen. Bezüglich der Auswahl der Unternehmen haben wir darauf geachtet, uns auf einige wenige Fälle zu beschränken, die sich einerseits voneinander unterscheiden, zugleich aber auch einen guten Eindruck vom regionalen Innovationsklima vermitteln, in dem die Firmen entstanden sind und agieren. Die Studie greift einerseits auf vorhandenes Datenmaterial und Publikationen zurück, die einer sekundäranalytischen Auswertung zugeführt werden, andererseits auf eine größere Anzahl von Interviews, die im Jahre 2002 in Kalifornien durchgeführt wurden.

2 Regionale Innovationssysteme in Kalifornien

Kalifornien stellt für die USA einen wichtigen Wirtschaftsmotor dar. Die Wirtschaftskraft der Region lässt sich etwa an hohen Exportzahlen, hohen Einkommensstandards, sowie einer hochentwickelten Forschungs- und Wissenschaftsinfrastruktur mit einem breiten Umfeld an spezialisierten Dienstleistern und Zulieferern, die auf die Bedürfnisse der wissens- und technologieintensiven Branchen ausgerichtet sind, ablesen. Die kalifornische Wirtschaft schuf in der Vergangenheit einen bedeutenden Anteil an qualifizierten Arbeitsplätzen und zeichnet sich durch einen flexiblen Arbeitsmarkt mit einer hohen Selbständigen- und Firmengründungsrate aus.

Ein wichtiges Charakteristikum der kalifornischen Wirtschaft ist ihre starke Positionierung im globalen Wirtschaftsraum mit hohen Exportraten. Kalifornien exportiert beispielsweise von allen U.S.-Staaten bei weitem die meisten Güter. Im Jahre 2001 exportierte Kalifornien Güter im Wert von zusammengerechnet 114,4 Milliarden Dollar, das sind knapp 16 Prozent aller U.S.-Exporte (Quelle: Office of Trade and Economic Analysis [OTEA], Trade Development, International Trade Administration, U.S. Department of Commerce). Die drei wichtigsten Bereiche für den Export sind der Bereich elektronische Produkte und Computer (im Jahre 2001: 54 Milliarden U.S.-Dollar), Industriemaschinen (2001: 12,8 Mrd. Dollar), und elektronische Ausrüstungen und Teile (2001: 3,3 Mrd. Dollar). Diese drei Sektoren allein umfassten zusammen fast zwei Drittel aller Exporte Kaliforniens im Jahre 2001. Die schwächere internationale Wirtschaftslage im Jahre 2001 führte zwar zu einem deutlichen Rückgang beim Export von Computern und elektronischen Produkten (was sich in einem Rückgang der kalifornischen Exporte insgesamt niederschlug – im Jahre 2000 exportierte Kalifornien noch Güter im Wert von 129,9 Mrd. Dollar, die 18 Prozent aller U.S.-Exporte ausmachten), diese Güter stellen jedoch immerhin noch etwa die Hälfte aller kalifornischen Exporte dar.

Sowohl die Entwicklung bei den Exporten wie auch bei den Investitionen zeugt vom bedeutenden Wandel, den die kalifornische Wirtschaft in den letzten Jahrzehnten

durchlaufen hat. Der kalifornische Innovations- und Wirtschaftsraum ist heute in sehr viel stärkerem Maße international vernetzt als noch vor einigen Dekaden. Kalifornien exportiert jährlich Güter im Wert von weit über 100 Mrd. Dollar, wovon etwa drei Viertel High-Tech-Produkte sind. Dies ermöglichte der regionalen Wirtschaft in der Vergangenheit ein hohes, über dem U.S.-Durchschnitt liegendes Wirtschaftswachstum; die große wirtschaftliche Bedeutung der Hochtechnologieexporte machte sich allerdings in schwächeren Konjunkturphasen negativ bemerkbar und führte beispielsweise in der ersten Hälfte der neunziger Jahre zu unter dem U.S.-Durchschnitt liegenden, teilweise sogar negativen Wachstumsraten. Die Erfolge im Hochtechnologiebereich trugen statistisch zu einem über dem U.S.-Durchschnitt liegenden Einkommensniveau der kalifornischen Bevölkerung bei, wurden allerdings mit einem extrem hohen Preisniveau und hohen Einkommensunterschieden bezahlt.

Obgleich Kalifornien nach wie vor eng mit dem asiatischen Wirtschaftsraum verbunden ist, machen zunehmende Exporte im nordamerikanischen Handelsraum und nach Europa Kalifornien weniger abhängig von einer einzelnen Wirtschaftsregion. Die kalifornischen Wirtschaftserfolge und die stärkere Positionierung der Region im globalen Wirtschaftsraum kommen schließlich in der Zunahme der ausländischen Direktinvestitionen in Kalifornien zum Ausdruck: Von allen U.S.-Bundesstaaten zieht Kalifornien die meisten Direktinvestitionen ausländischer Investoren an. Ausländische Investoren erhoffen sich insbesondere, an den neuesten Entwicklungen der Spitzentechnologien partizipieren zu können und einen Zugang zu dem breiten und vielfältigen Verbrauchermarkt in Kalifornien zu erhalten. Der überwiegende Teil der neueren Investitionen erfolgte vor allem in den Hochtechnologiesektoren der Telekommunikation, Pharmaindustrie und Software, aber auch im Großhandelsbereich.

Die Wirtschaftskraft Kaliforniens beruht nicht zuletzt auf einem breiten Angebot an Arbeitskräften und einem beständigen Zustrom von Humankapital aus dem Ausland; hierbei profitiert die Region von ihrer geostrategischen Lage und traditionellen Rolle als Ankunfts- und Wahlregion eines wichtigen Teils der Immigranten und ausländischen Arbeitskräfte. Mit 33,9 Millionen Einwohnern bzw. einem Anteil von 12 Prozent an der US-Gesamtbevölkerung im Jahre 2000 ist Kalifornien der bevölkerungsreichste Staat in den USA (U.S. Census Bureau), und die Bevölkerung wächst schneller als im U.S.-Durchschnitt (13,6% Wachstum in den Jahren 1990-2000). Die Einwohnerdichte liegt mit 217,2 Einwohnern pro Quadratmeile deutlich über dem U.S.-Durchschnitt von 79,6 Einwohnern pro Quadratmeile (im Jahre 2000). Die Bevölkerung ist jünger als im U.S.-Durchschnitt (d.h. mehr jüngere und weniger ältere Einwohner) und sehr viel heterogener bezüglich ihrer ethnischen Herkunft zusammengesetzt. Im Jahre 2000 waren lediglich 59,5% weiß (gegenüber 75,1% im U.S.-Durchschnitt), wohingegen 11% asiatischer Herkunft waren (U.S.: 3,6%), 17% einer anderen, nicht extra statistisch ausgewiesenen ethnischen Rasse zugehörten (U.S.: 5,5%) und 4,7% mehrere ethnische Zugehörigkeiten angaben (U.S.: 2,4%). Seit Mit-

te der sechziger Jahre nahm die Bedeutung der Immigration aus Asien stetig zu, insbesondere auch der Zustrom qualifizierterer Arbeitskräfte. So waren im Jahre 1990 ein Viertel der in den technologieintensiven Branchen Kaliforniens beschäftigten Ingenieure und Wissenschaftler ausländischer Herkunft – ein Anteil, der doppelt so hoch lag wie der anderer hochindustrialisierter US-Staaten wie Massachusetts oder Texas (Saxenian 2000: 249).

Typisch für Kalifornien ist ein flexibler Arbeitsmarkt, der insbesondere in den Hochtechnologiesektoren der kalifornischen Wirtschaft von Bedeutung ist. Hochqualifizierte Spezialisten und Führungskräfte wechseln leichter und häufiger das Unternehmen, denn der Wechsel des Unternehmens ist für diese Gruppe ein zentrales Moment ihres Karriereaufstiegs; dies bedeutet auf der anderen Seite für die Unternehmen, in Phasen wirtschaftlichen Wachstums einem hohen Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte ausgesetzt zu sein. Die wissens- und forschungsintensiven Wirtschaftsbranchen in Kalifornien benötigen in hohem Maße qualifizierte Mitarbeiter, nicht zuletzt für Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten.

Die Bedeutung der wissensbasierten Wirtschaftsbranchen ist ein weiteres Moment der hohen Wirtschaftskraft der Region: So ist Kalifornien der bei weitem am stärksten forschungs- und entwicklungsorientierte Staat in den USA. Hier befinden sich die meisten Forscher und Entwickler aller US-Staaten; eine Reihe der weltweit renommiertesten Einrichtungen der Spitzenforschung sind in Kalifornien beheimatet; im Jahre 1999 wurden in Kalifornien insgesamt knapp 50 Mrd. US-Dollar in Forschung und Entwicklung investiert – mehr als die drei in der Reihenfolge nachstehenden Staaten Michigan, New York und Texas zusammen. Das entspricht einem Anteil der FuE-Aufwendungen von 3,9 Prozent am Bruttoinlandsprodukt (siehe Science & Engineering Indicators 2002: Appendix table 4-23). Die führende Position spiegelt sich auch in den Patentstatistiken wider (vgl. U.S. Patent and Trademark Office (PTO) 2000): Im Jahre 1999 lag Kalifornien mit 18.865 Patenten und einem Anteil von 20 Prozent aller U.S.-Patentzulassungen (USA: 169.154 Patente) an erster Stelle unter den Bundesstaaten vor New York (6.900 Patente bzw. 7,3 Prozent), Texas (6.424 Patente bzw. 6,8 Prozent), New Jersey (4.372 Patente bzw. 4,6 Prozent) und Illinois (4.308 Patente bzw. 4,6 Prozent). Allerdings relativiert sich diese Spitzenposition ein wenig, wenn man die Anzahl der Patente auf die Einwohnerzahl bezieht: in diesem Fall büßt Kalifornien seinen ersten Platz in der Gruppe der patentstärksten Bundesstaaten ein, befindet sich aber immer noch auf einem der vorderen Ränge (Zucker/Darby 1999).

Zu den einflussreichen Akteuren des Innovationsprozesses in Kalifornien zählen etwa renommierte Silicon-Valley-Unternehmen wie Hewlett Packard (Palo Alto), Advance Micro Devices (AMD) in Sunnyvale oder Intel mit Sitz in Santa Clara, auf der anderen Seite aber auch wissenschaftliche Einrichtungen wie insbesondere die for-

schungsorientierten kalifornischen Universitäten (die verschiedenen Standorte der University of California, die Stanford University in Silicon Valley) oder weitere renommierte Einrichtungen (z.B. California Institute of Technology in Pasadena bei Los Angeles u.a.).

Branche	U.S. Total (in 1000)	Kalifornien (in 1000)	Anteil Kalifornien an U.S.(in Prozent)
Computer und Datenverarbeitung	1978	333	16.8%
Kommunikationsausrüstung, Elektronische Komponenten und Kommunikation	2431	367	15.1%
Flugzeugbau & Flugkörper	612	114	18.6%
Wissenschaftliche & Medizinische Instrumente	1138	228	20.0%
Pharmazeutika	274	31	11.3%
Film	564	186	33.0%
Wissensintensive Branchen Insgesamt	6997	1259	18.0%
Außerhalb der Agrarwirtschaft Beschäftigte Insgesamt	125832	13584	10.8%

Tabelle 1: Beschäftigte in ausgewählten wissens- und technologieintensiven Branchen in Kalifornien und den USA im Jahre 1998. Quelle: California Council on Science and Technology 1999: 3.

Im Jahre 1998 beschäftigten die kalifornischen Hochtechnologieindustrien über 1,2 Millionen Mitarbeiter, das waren deutlich über 9 Prozent aller außerhalb der Landwirtschaft Beschäftigten. Der wichtigste Sektor im Hinblick auf die Beschäftigtenzahlen war hierbei der Bereich der Computersoftware und EDV-Dienstleistungen, an

weiterer Stelle folgten der Luft- und Raumfahrtsektor, der Bereich elektronische Komponenten und schließlich die Telekommunikationsdienstleistungen. Diese Schwerpunkte der kalifornischen Wirtschaft spiegeln sich auch im Bereich der industriellen Forschung und Entwicklung wider: wie im übrigen Teil der USA erfolgen knapp dreiviertel der industriellen F&E im verarbeitenden Gewerbe, aber in Kalifornien liegt ein besonderer Schwerpunkt bei der Kategorie der elektrischen Ausrüstungsgüter (24%) und der Kategorie der Transportmittelausrüstungen (31%), was Flugzeuge und Flugkörper einschließt (California Council on Science and Technology 1999: 14). Im Bereich der Dienstleistungen liegt der Schwerpunkt auf elektronischer Datenverarbeitung (8%) und Ingenieur- und Managementdienstleistungen (8%) (ebd.).

Zwei Regionen heben sich bezüglich der Bedeutung ihrer wissens- und technologieintensiven Wirtschaftszweige in Kalifornien hervor: Dies ist zum einen Südkalifornien als die "größte industrielle Hochtechnologie-region der USA, wenn nicht gar der ganzen Welt" (Scott 1993: 12), und zum anderen das im Vergleich dazu jüngere Silicon Valley. Insbesondere Silicon Valley konzentriert eine große Anzahl an weltweit führenden und bekannten Hochtechnologieunternehmen, die in hohem Maße zum Kompetenzprofil der Region im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien beigetragen haben: Hewlett-Packard in Palo Alto und Sun Microsystems in Santa Clara (führende Position bei Workstations); Intel in Santa Clara (Weltmarktführer für Mikrochips), National Semiconductor in Santa Clara und Advanced Micro Devices (AMD) in Sunnyvale (führende Position bei integrierten Schaltkreisen bzw. Mikrochips/Prozessoren; AMD ist weltweit zweitgrößter Hersteller nach Intel); Palm in Santa Clara für Taschen-Computer (Weltmarktführer); Apple in Cupertino für PCs; Silicon Graphics in Mountain View (für 3D-Graphiken); Oracle in Redwood Shores für Datenbankmanagement-Software oder 3Com in Santa Clara (bekannt geworden u.a. durch das Ethernet, derzeit der viertgrößte Ausrüster für Computernetzwerke), sowie Cisco Systems in San Jose ebenfalls für Computernetzwerk-lösungen. Ganz zu schweigen von den neueren Firmen der Internet-Ära: Yahoo! in Sunnyvale, Netscape und Google in Mountain View, Alta Vista in Palo Alto oder eBay in San Jose. Diese noch sehr unvollständige Auflistung vermittelt bereits einen Eindruck von der hohen Konzentration weltweit führender Hochtechnologiefirmen in räumlicher Nähe im Silicon Valley. Allerdings zeigen auch Beispiele wie die des verwaisten Firmengeländes des aus der Fusion des Webportals Excite und der Kabelgesellschaft @home hervorgegangenen, ehemals mächtigen, dann aber zahlungsunfähigen und inzwischen abgewickelten Internet-Service-Providers Excite@home in Redwood City von den hohen Risiken und durchaus nicht seltenen Fällen scheiternder Technologieunternehmen des Valleys (vgl. Los Angeles Times vom 10. Juni 2002, S. B8). Ein anderer Fall ist der der gestrauchelten Internet-Musiktauschbörse

Napster – ebenfalls mit Sitz in Redwood City im Silicon Valley, die derzeit ungewissen Zeiten entgegen sieht.⁴

Die soziale Konstruktion und Identitätsbildung des Silicon Valley als Hochtechnologie-region erfolgte in den siebziger Jahren. Der Begriff selber geht auf die Artikelserie eines Journalisten zur Geschichte der Halbleiterindustrie in der Bay Area im Jahre 1971 zurück und etablierte sich ab Mitte der siebziger Jahre in der öffentlichen Diskussion (Kenney 2000: 3-4). Als Silicon Valley wird heute das (in den letzten zwanzig Jahren kontinuierlich gewachsene) Gebiet entlang der Interstate 101 in der südlichen San Francisco Bay Area zwischen San Jose im Süden und San Carlos im Norden verstanden; dies umfasst inzwischen große Teile von Santa Clara County und San Mateo County (vgl. Kenney 2000: xviii). Ob die Grundlagen Silicon Valleys mit der Gründung von Shockley Semiconductor im Jahre 1956, oder mit der Gründung von Hewlett Packard im Jahre 1939 (AnnaLee Saxenian 1994) gelegt wurden, oder historisch sogar noch weiter zurückgehen (z.B. Sturgeon 2000; Leslie 2000), wird bislang nicht einheitlich beantwortet. Noch in den fünfziger Jahren galt diese Region als ländliche Gegend und wurde kaum als Technologieregion wahrgenommen. Konsens besteht allerdings in der Einschätzung der Bedeutung der historisch gewachsenen Technologiekultur der Region, welche eine hohe Anzahl immer wieder neuer grundlegender Innovationen in Hochtechnologiebereichen unterstützt, und die durch das besondere Zusammenspiel einer Vielzahl unterschiedlicher Akteure getragen wird. Technologische Entwicklungen und Innovationen sind hier in einen besonderen Kontext aus sozialen und institutionellen Strukturen eingebettet, die bestimmte technologische Innovationsmuster immer wieder aufs Neue reproduzieren. Dieser Kontext kann als lokal/regional eingrenzbarer Raum sozialer Interaktionen verstanden werden, welcher über spezifisch institutionelle Mechanismen verfügt, die eine beständige Reproduktion bestimmter lokalspezifischer Muster des Innovationsverhaltens ermöglichen.

Silicon Valley ist als sozialer Raum in hohem Maße intern ausdifferenziert und durch starke soziale Segregationen gekennzeichnet: In ökonomischen Kategorien gedacht befinden sich die teuersten Wohngegenden des Silicon Valleys mit dem höchsten ökonomischen Standard in Los Altos Hills, Hillsborough, Woodside, Artherton, Monte Sereno, Saragota und Los Altos. Diese Wohngebiete befinden sich nach einer Erhebung im Jahre 1999 unter den 10 teuersten Wohngegenden in Kalifornien überhaupt (Perkins 1999). Im Silicon Valley stellen sie die Topadresse in der sozialen Stufenleiter dar mit einer ganzen Reihe exklusiver sozialer Interaktionsmöglichkeiten (gut reputierte Schulen für den Nachwuchs, verschiedene Clubs wie Golf Club, Hor-

⁴ Nach Einleitung des Konkursverfahrens und trotz der bereits seit längerem umfangreichen finanziellen Unterstützung durch Bertelsmann ist die Zukunft des Unternehmens völlig offen.

semen's Association, Tennis Club, Rotary Club etc.) – Stadtviertel, die sich der durchschnittliche Entwicklungsingenieur einer Silicon-Valley-Hochtechnologiefirma insbesondere auch angesichts des chronisch viel zu geringen Angebotes an Wohnungen und Immobilien in der Regel kaum leisten kann.

Die Innovationsregion lebt von ihrer großen Vielfalt und Heterogenität in sozialer wie technologischer Hinsicht: Die sozialen Grundlagen ihrer technologischen Dynamik liegen in einem breitem Spektrum an qualifizierten und spezialisierten Arbeitskräften – das auch in ethnischer Sicht eine hohe Heterogenität aufweist – und einem beständigen Zustrom ausländischer Arbeitskräfte bzw. Immigranten mit den verschiedensten Qualifikationen, die sich bereitwillig den härteren Lebensbedingungen im Silicon Valley unterwerfen und Einschränkungen bei der Lebensqualität in Kauf nehmen. Bestimmte ethnische Gruppen, wie etwa indische Immigranten, werden für ihre besondere Fähigkeiten im Computer-Software- oder auch E-Commerce-Bereich geschätzt (und mit ihrer besonderen Kultur im mathematisch-naturwissenschaftlichen Bereich in Verbindung gebracht), während andere asiatische und hispanische Immigranten aufgrund geringerer Qualifikationen bevorzugt für einfachere Tätigkeiten beschäftigt werden.

So vielfältig die regionale Ökologie der Wirtschaftsakteure und technologischen Innovateure ist, so flexibel und vielen dynamischen Veränderungen unterliegen zugleich die Beziehungen zwischen den Akteuren: Zum einen bilden sich in der durch Arbeitsteilung spezialisierter Technologiefirmen gekennzeichneten High-Tech-Ökonomie immer wieder neue Konfigurationen aus zwischenbetrieblichen Beziehungen; zum anderen findet man eine Art „flexiblen Recyclings“ (Bahrami/Evans 2000), das zu neuen Rekonfigurationen an Wissen und Fähigkeiten führen kann und die Möglichkeit eröffnet, aus den Resten gescheiterter Unternehmen neue erfolgreiche Unternehmen auferstehen zu lassen.

Typisch für den institutionellen Kontext in Silicon Valley ist das Phänomen, kontinuierlich neue Technologiefirmen entstehen zu lassen, Risikobereitschaft zu fördern und zugleich eine vergleichsweise große Toleranz gegenüber dem Phänomen des „Scheiterns“ von jungen Technologiefirmen zu üben (vgl. Saxenian 1994: 38; Kenney 2000: 9). Die Grundlagen des Silicon-Valley-Modells wurden paradoxerweise aber keinesfalls von rein marktwirtschaftlichen Kräften geschaffen, sondern gingen in hohem Maße auf staatliche Intervention zurück – in Form der militärischen Auftragsforschung, welche letztlich eine wichtige Katalysatorrolle für die Entwicklung der lokalen technologieorientierten Unternehmerkultur spielte: Finanzstarke staatliche Auftraggeber schufen gesicherte Absatzmärkte für die Technologieunternehmen und trugen faktisch einen wesentlichen Teil der mit den technologischen Risiken verbundenen Kosten (Leslie 2000: 49).

Silicon Valley owes its present configuration to patterns of federal spending, corporate strategies, industry-university relationships, and technological innovation shaped by the assumptions and priorities of Cold War defense policy.[...] For most of its history, Silicon Valley's largest single employer has been Lockheed Missiles and Space (now Lockheed-Martin), with a peak of twenty-eight thousand workers at its Sunnyvale production facilities and its Palo Alto R&D laboratory. And even with recent cutbacks, Silicon Valley remains one of the leading recipients of defense contracts in the country, whether measured by total dollars or by dollars in prime contracts per worker, with four times the national average and twice (per worker) what Los Angeles, itself at the heart of the military-industrial complex, receives [...] (Leslie 2000: 49).

Silicon Valley zeichnet sich heute durch eine extrem hohe Firmendynamik aus: Wie in kaum einer anderen Region entstehen hier beständig neue Unternehmen, die zugleich die zahlreichen aus dem Markt wieder austretenden Firmen ersetzen. Diese Firmen können auf ein breit gefächertes unterstützendes Umfeld aus spezialisierten Dienstleistern zurückgreifen: hochkarätige, auf die Bedürfnisse der Technologieunternehmen spezialisierte Anwaltskanzleien, Unternehmensberater, Personalberater (Headhunters), Risikokapitalgesellschaften, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Industrieimmobiliengesellschaften sowie weitere intermediäre Einrichtungen und diverse spezialisierte Dienstleister (siehe Kenney 2000; Lee et al. 2000: part III). Die rasche Entwicklung neuer wissensintensiver Branchen und Technologien wäre nicht denkbar ohne die hochflexiblen Wirtschaftsstrukturen, die durch eine hohe Gründungsdynamik, viele junge Technologieunternehmen, eine ausgeprägte unternehmerische Kultur, fluide und rasch wandelbare Netzwerke und Unternehmenspopulationen, und ein entsprechend auf die Bedürfnisse dieser wissensintensiven Wirtschaftsbereiche und Hochtechnologiefelder ausgerichtetes Umfeld aus unterstützenden Unternehmen und Institutionen getragen werden. Eine besondere Bedeutung kommt insbesondere den mächtigen und angesehenen Anwaltskanzleien zu (z.B. Wilson Sonsini Goodrich & Rosati in Palo Alto, Brobeck Phleger & Harrison in San Francisco oder Cooley Goodward in Palo Alto), was sich nicht zuletzt in deren Umsatzvolumen ausdrückt.⁵ Diese zahlreichen Experten für bestimmte hochwertige Dienstleistungen sind ein ganz wesentlicher Bestandteil der sozialen Ökologie des Silicon Valleys. Selbst für die Abwicklung und den Verkauf der Ausrüstung gescheiterter Technologieunternehmen gibt es in der Region bereits eigens darauf eingerichtete spezialisierte Dienstleister (vgl. Kenney 2000: 228).⁶ Interessant ist, dass diese in-

⁵ Im Jahre 2001 hatten allein die 10 größten Anwaltskanzleien in der Bay Area zusammen einen Umsatz von knapp 3,5 Milliarden Dollar (Daily Journal San Francisco vom 7. Januar 2002, S.2).

⁶ Generell scheint der Dienstleistungssektor in Kalifornien in besonderem Maße ausdifferenziert und entwickelt zu sein: Bei einem Vergleich mit den USA insgesamt fällt auf, dass Kalifornien mit einem Beschäftigtenanteil des Dienstleistungssektors von fast 79,5 % im Jahre 2000 noch deutlich ü-

termediären Organisationen ähnlich lokal konzentrierte Cluster bilden, wie dies auch bei den Technologiefirmen selbst zu beobachten ist: Die Stanford University befindet sich direkt im Dreieck zwischen den westlich vorwiegend in Menlo Park an der Sand Hill Road ansässigen Risikokapitalfirmen (Venture Capital Firms), nordöstlich den in Palo Alto gelegenen Anwaltskanzleien und weiteren Risikokapitalfirmen und südöstlich weiteren vorwiegend an oder in der Nähe der Page Hill Road gelegenen Anwaltskanzleien. Die wichtigsten Unternehmensberatungsfirmen des Silicon Valley befinden sich in Menlo Park und Palo Alto, die großen Wirtschaftsprüfungsunternehmen in San Jose. Auch die Technologiefirmen „clustern“, wenngleich nach Technologie- oder Branchenschwerpunkten getrennt. Software- und Internetfirmen sind beispielsweise vorwiegend um Palo Alto, Mountain View und Sunnyvale konzentriert (Lee et al. 2000: 271-273).

Die hohe Firmendynamik und Unternehmensfluktuation spiegelt sich schließlich in den kalifornischen Statistiken zu Unternehmensgründungen und Unternehmensschließungen wider.

	Unternehmensgründungsrate (%)	Rang unter allen U.S.-Bundesstaaten	Firmenschließungsrate (%)	Rang unter allen U.S.-Bundesstaaten
USA Gesamt	10,8		9,7	
Kalifornien	18,4	5	14,8	14

Tabelle 2: Unternehmensgründungen und Unternehmensschließungen in Kalifornien und den USA im Jahre 2000. Quelle: U.S. Small Business Administration, Office of Advocacy, 2001: Small Business Economic Indicators 2000. Washington, D.C.: SBA.

Im Jahre 2000 lag die Unternehmensgründungsrate in Kalifornien mit 18,4 Prozent deutlich über dem U.S.-Durchschnitt von 10,8 Prozent. Die Region befand sich damit auf dem fünften Rang unter allen U.S.-Bundesstaaten. Betrachtet man die absoluten Zahlen der neugegründeten Unternehmen, so rückt Kalifornien sogar deutlich auf Platz 1 vor: In absoluten Zahlen erfolgen die meisten Unternehmensgründungen der USA in Kalifornien; etwa zwischen einem Viertel und einem Drittel aller in den USA neu gegründeten Unternehmen sind in Kalifornien verortet. Auf der anderen

ber dem ohnehin schon hohen U.S.-Niveau von 75,1 % lag (Quelle: U.S. Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis und California Employment Development Department).

Seite weist Kalifornien auch überdurchschnittlich viele Firmenschließungen auf, gleichwohl liegt Kalifornien bei den Firmenschließungen nur auf Rang 14 (die höchste Konkursrate der USA hat der an der Ostküste gelegene Bundesstaat Delaware, der wegen seines unternehmerfreundlichen Konkursrechts statistisch die meisten Firmenpleiten der USA zu verzeichnen hat).⁷ Neben dieser überdurchschnittlich hohen Firmenfluktuation zeichnet sich Kalifornien daneben durch einen sehr hohen Anteil kleiner Firmen aus: Über die Hälfte der Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes in Kalifornien haben weniger als 10 Mitarbeiter, über 80 Prozent haben weniger als 50 Mitarbeiter (vgl. California Employment Development Department, Report 524, "California Unemployment Insurance Reporting Units by Size, Industry, and County"). Hinzu kommt, dass Kalifornien von allen U.S.-Bundesstaaten über die meisten Ein-Mann-Betriebe verfügt. Die in Kalifornien ansässigen Selbständigen ohne Beschäftigte stellen durchschnittlich einen Anteil von 15% an allen Ein-Mann-Unternehmen in den USA dar (15,2 % im Jahre 2000; siehe U.S. Small Business Administration, Office of Advocacy 2001: Tabelle 5, A-5).

Silicon Valley ist jedoch nicht die einzige Hochtechnologie-region in Kalifornien. Neben Silicon Valley weist auch Südkalifornien eine hohe Konzentration an wissens- und technologieintensiven Unternehmen auf. Besondere Schwerpunkte liegen im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie, neue Medien, medizinische Ausrüstungsgüter und Biotechnologie.

Über viele Dekaden hatte sich Südkalifornien zu einem Zentrum verschiedener High-Tech-Komplexe, vor allem der Luftfahrt- und Elektronikindustrie, entwickelt (vgl. Scott 1993; Numark 1999); letztere war in hohem Maße von öffentlichen, militärisch relevanten Großaufträgen abhängig. Der drastische Rückgang dieser Aufträge seit Mitte der achtziger Jahre führte hier inzwischen zu grundlegenden wirtschaftlichen Umstrukturierungen in einem relativ kurzen Zeitraum (vgl. Numark 1999) und trug neben den Schwierigkeiten anderer Technologiesektoren (insbesondere in der Bay Area und Silicon Valley) mit zu den über dem U.S.-Durchschnitt liegenden Arbeitslosenquoten Kaliforniens in den neunziger Jahren bei (im Anschluss an niedrige, dem U.S.-Durchschnitt vergleichbare Arbeitslosenquoten zu Zeiten der Reagan-Ära, von deren hohen Verteidigungsausgaben die kalifornische Wirtschaft in den achtziger Jahren unmittelbar profitierte). Im Mai 2002 lag die Arbeitslosenquote mit 6,3%

⁷ "Due to the perception that Delaware's corporate law is 'business friendly', many major corporations are incorporated in Delaware [...] Experts say Delaware is popular for bankruptcy filings because courts there are perceived as being faster, more predictable and friendlier to debtors." (Morin 2002: B2). Ein erheblicher Teil der Konkursverfahren kalifornischer Firmen werden daher in Delaware durchgeführt: "Delaware gets 60% of all major corporate filings nationwide and a third of those in Orange and Los Angeles counties since 1990" (ebd.).

deutlich über dem U.S.-Durchschnitt (5,8%), wenngleich gemessen an internationalen Vergleichszahlen immer noch vergleichsweise niedrig (Los Angeles Times vom 15. Juni 2002, S. C1-C2). In den letzten 15 Jahren hat Kalifornien schätzungsweise insgesamt 310.000 Arbeitsplätze im Bereich Luft- und Raumfahrt und Verteidigung verloren (Center for Continuing Study of the California Economy, 2001: 5-45). Im Jahre 2000 stand dieser Sektor für nur noch etwa 8 Prozent aller Arbeitsplätze des Verarbeitenden Gewerbes im Vergleich zu 26 Prozent im Jahre 1960. Trotz dieser dramatischen Veränderungen hat sich Südkalifornien neben Silicon Valley bislang als eine der weltweit wichtigsten Hochtechnologieregionen behaupten können.

Südkalifornien besitzt jedoch noch andere Schwerpunkte: Einen besonders wichtigen regionalen Schwerpunkt bildet dabei die Medien- und Unterhaltungsindustrie. Das Zentrum der Filmindustrie liegt etwa im Großraum Los Angeles (Hollywood), um das sich ein großer Bereich an verschiedenen Medienfirmen, spezialisierten Dienstleistern und Investoren herausgebildet hat. Dieses Zentrum ist Teil des noch umfangreicheren Gebiets der so genannten "Digital Coast" entlang der Pazifikküste zwischen Santa Barbara, Los Angeles und San Diego, welches sich durch eine hohe Konzentration an Unternehmen des Mediensektors auszeichnet. Die Unternehmen decken dabei ein breites Spektrum an Dienstleistungen und Produkten zwischen Technologie und Inhalt (Content) ab. Um diesen Bereich herum gibt es zahlreiche Unternehmen, die beispielsweise Internetbasierte digitale Medien, Softwarehilfsprogramme, Datenbanken, Bildungsanwendungen, konsumentenorientierte Unterhaltung und E-Commerce-Anwendungen entwickeln. Ein regionaler Schwerpunkt der E-Commerce-Unternehmen bilden hier die Verknüpfungsmöglichkeiten von E-Commerce mit digitalen Medien bzw. Entertainment. Dies betrifft etwa die neuen technologischen Möglichkeiten in der Online-Distribution von Filmprodukten, Video-on-Demand, Musiktiteln, Video-Spielen, aber auch von spezifischen Informationsdienstleistungen.

Die Region hat sich in den letzten Jahren beispielsweise auch zu einem Zentrum der Videospiele-Industrie entwickelt (Pham 2001). Eine ganze Reihe weltweit führender Unternehmen haben heute ihren Sitz in Südkalifornien, mit lokalen Schwerpunkten um Los Angeles, bzw. West Los Angeles und Santa Monica (z.B. THQ, Electronic Arts, Activision, Disney Interactive, TDK Mediactive, Fox Interactive, Sammy Entertainment, Interplay Entertainment Corp., Infogrames, Vivendi Universal Games u.a.). Diese Entwicklung erklärt sich unter anderem daraus, dass für diese neuen Medienunternehmen die räumliche Nähe zu dem in Los Angeles und Hollywood starken Entertainmentsektor zunehmend an Bedeutung gewinnt⁸. Auch haben Filmgesell-

⁸ Dies wurde durch die enormen technologischen Fortschritte bei den Video-Spielen gefördert: "Ten years ago, video game characters were these crude things that were 5 pixels high, and you could

schaften wie Fox, Disney, Universal Studios, Metro Goldwyn Meyer oder Dream-Works seit Mitte der neunziger Jahre damit begonnen, eigene Abteilungen für “interaktive Unterhaltung” aufzubauen, um Video-Spiele basierend auf den Inhalten von Filmen zu entwickeln (Pham 2001: C6).

Ein wichtiges, bislang noch nicht angesprochenes Element der institutionellen Infrastruktur, auf das junge Electronic-Commerce-Unternehmen in Kalifornien zurückgreifen können, ist schließlich die Existenz einer hochentwickelten und nach Technologiesektoren ausdifferenzierten Risikokapitalbranche. Diese bietet hochwertige Finanzdienstleistungen an: Ihre Funktion reduziert sich nicht bloß auf die rein finanzielle Dimension – den Zugang zu aktivem Risikokapital, sondern umfasst darüber hinausgehende, auf die betreffende Technologie- und Industriesparte des Unternehmens ausgerichtete wissensintensive Dienstleistungen wie Beratung und Kontaktabbau, oder Unterstützung bei wichtigen Unternehmensentscheidungen. Risikokapitalgeber verfügen aufgrund ihres engen Kontaktes zu den Unternehmen sowie aufgrund ihrer Spezialisierung über detaillierte Kenntnisse des betreffenden Technologiesektors. Viele Risikokapitalgesellschaften verfügen zudem über Experten, die selber aus dem betreffenden Technologiesektor stammen; nicht wenige Risikokapitalfonds wurden sogar von ehemaligen Unternehmern oder leitenden Führungskräften einzelner Technologieunternehmen gegründet und geleitet.

Die regionale Konzentration der Risikokapitalfirmen sowohl in der Bay Area bzw. Silicon Valley als auch in Südkalifornien ist weltweit einmalig. Schon die San Francisco Bay Area allein (ohne Südkalifornien) konzentrierte in den vergangenen beiden Jahrzehnten weltweit das höchste Risikokapitalaufkommen; sie erhielt auch weltweit den höchsten Anteil an Risikokapitalinvestitionen (vgl. Kenney/Florida 2000: 98). Im ersten Quartal 2002 beispielsweise gingen über ein Drittel aller U.S.-amerikanischen Risikokapitalinvestitionen allein an Technologiefirmen des Silicon Valley (34 % bzw. 2,1 Mrd. US-Dollar) – deutlich mehr als die rangnächsten vier Regionen zusammen (Quelle: PricewaterhouseCoopers, MoneyTree Q1, 2002). Zwei weitere kalifornische Regionen befinden sich ebenfalls unter den ersten fünf Regionen mit dem meisten Risikokapitalaufkommen: Dies sind Los Angeles/Orange County (Platz 3; 6,9 % aller Risikokapitalinvestitionen in den USA bzw. 432 Millionen US-Dollar) und San Diego (Platz 5; 6,2 % aller U.S.-Risikokapitalinvestitionen bzw. 388 Millionen US-Dollar). Eine vierte kalifornische Region (Sacramento, Nordkali-

compose the music on your telephone keypad,’ said Geoff Keighley, a journalist who has covered the industry for more than a decade. ‘Now, they’re using 80-piece orchestras and professional voice actors. As these new game consoles allow for more visual panache and sonic flare, there will be more demand for top creative talent to create these games. That just means more business for people here in Hollywood.’” (Pham 2001: S. C6).

fornien) steht für 0,7 % der nationalen Risikokapitalinvestitionen und befindet sich auf Platz 15 (44 Millionen US-Dollar). Diese vier kalifornischen Regionen zusammen genommen machen damit bereits fast die Hälfte des gesamten U.S.-Risikokapitalaufkommens aus.

Leider lassen die in den verfügbaren Erhebungen verwendeten Kategorien keine eindeutige Zuordnung der Firmen für den Bereich Electronic Commerce zu. Allerdings deuten die erhobenen Daten einzelner Kategorien wie die der IT-Dienstleistungen, die einen wichtigen Ausschnitt der für Electronic Commerce nötigen technologischen Kompetenzen repräsentieren, auf ein deutliches regionales Übergewicht von Silicon Valley hin. Silicon Valley konzentriert fast die Hälfte aller in den USA erfolgten Risikokapitalinvestitionen dieses Sektors (48,8 % im ersten Quartal 2002), deutlich vor der an zweiter Stelle liegenden Region New England/Boston (21,9 %). Die übrigen kalifornischen Regionen erhalten immerhin noch über 8 % dieser Investitionen (Quelle: PricewaterhouseCoopers, MoneyTree Q1, 2002). Nicht alle Electronic-Commerce-Unternehmen sind aber mit Risikokapital finanziert und diejenigen, die eine enge inhaltliche Verknüpfung mit einem anderen Wirtschaftszweig haben, werden mitunter in der Statistik – nicht zu Unrecht – zu diesem hinzugezählt (z.B. Finanzdienstleistungen, Unterhaltung etc.). Die regionale Aufschlüsselung der Risikokapitalinvestitionen zeigt insgesamt vor allem die starke regionale Konzentration der technologischen Kompetenzen in Silicon Valley.

Die E-Commerce-Strategien der Silicon Valley Unternehmen sind daher in besonderem Maße technologiegetrieben; die Betonung der technologischen Komponente des Electronic Commerce macht die San Francisco Bay Area einschließlich Silicon Valley zu einem vor allem technologisch geprägten regionalen Kompetenz-Zentrum des E-Commerce. Dieses steht in der Klassifikation von Zook (2002) an erster Stelle unter den E-Commerce-Zentren der USA, unterscheidet sich aber von dem in der Auflistung von Zook (2002) an dritter Stelle stehenden E-Commerce-Zentrum Los Angeles in wesentlicher Hinsicht. Leider geht Zook in seiner Studie auf diese regionalen Besonderheiten und Unterschiede nicht näher ein.

3 Zur Entwicklung des E-Commerce-Sektors in Kalifornien

Die Entwicklung elektronischer Geschäftsformen baut auf technologischen Grundlagen auf, für die in Kalifornien wichtige Pionierarbeit geleistet wurde. Entsprechend ihrer unterschiedlichen technologischen und wirtschaftsstrukturellen Schwerpunkte trugen Nordkalifornien mit der San Francisco Bay Area einerseits und Südkalifornien

nien mit dem Großraum Los Angeles andererseits auf ihre jeweils eigene Weise zur Entwicklung des E-Commerce-Sektors in Kalifornien bei.

In Nordkalifornien mit Silicon Valley nahm die Halbleiter-Revolution (Silikon-Transistoren, integrierte Schaltkreise) ihren Ausgang. Diese wurde von Fairchild Semiconductor, einem Mitte der fünfziger Jahre gegründeten Unternehmen und seinen zahlreichen Spin-Off-Unternehmen auf den Weg gebracht (Lécuyer 2000). Die weitere wirtschaftliche Entwicklung des sich formierenden Silicon Valley wurde anschließend von den dramatischen Verbesserungen bei der Prozessorleistung getrieben – entsprechend dem Mooreschen Gesetz, demzufolge sich die Prozessorleistung (Anzahl der Transistoren auf einem Prozessor) alle 18 Monate verdoppelt.⁹ Auf diesen Grundlagen wuchs eine Hochtechnologieindustrie heran, die eine möglichst weite Diffusion und Massennutzung der Technologie anstrebt.

Im Gegensatz dazu verfügt Südkalifornien über eine sehr viel heterogenere, wirtschaftliche Basis und zeichnet sich in technologischer Hinsicht durch eine größere Abgeschlossenheit aus – bedingt durch die traditionell stärkere Ausrichtung auf den Bereich der militärischen Technologien und die höhere Abhängigkeit von öffentlichen Aufträgen. Zwar spielten auch in Silicon Valley öffentliche Mittel, und insbesondere Mittel aus dem Verteidigungsetat, eine wichtige Rolle für die Technologiefirmen; jedoch nahm dies hier – gemessen an den riesigen Summen, die Südkalifornien erhielt – einen etwas geringeren Stellenwert ein als in Südkalifornien, wo Technologiefirmen und Forschungseinrichtungen u.a. an der Verbesserung der Lasertechnologie oder an der Computersimulation von Dynamiken für das U.S.-Militär arbeiteten, oder wo die Grundlagen des Internet entwickelt wurden.

Für die Entwicklung der Internettechnologie waren die Kompetenzen zunächst weitgehend in Kalifornien – davon ein Großteil in Südkalifornien – konzentriert: Hier waren zahlreiche der an dem Projekt beteiligten Wissenschaftler verortet. Wesentliche Grundlagen des späteren Internets wurden ursprünglich an der University of California, Los Angeles (UCLA) durch Leonhard Kleinrock gelegt, einer der Pioniere auf dem Gebiet der Theorie der Datenbündelung und Datenkompression. Sein Beitrag als Computerwissenschaftler zur Entwicklung der Protokolle, die später zu den Internet-Protokollen (IP) führen sollten, war ganz in den Kontext massiver Forschungsinvestitionen durch das Verteidigungsministerium eingebettet. Mitte der sechziger Jahre begann sich die ARPA (Advanced Research Projects Agency)¹⁰ für

⁹ Dieses Gesetz wurde Mitte der sechziger Jahre durch den damaligen Forschungsdirektor von Fairchild Semiconductor und späteren Mitbegründer von Intel, Gordon E. Moore, aufgestellt.

¹⁰ Bei der ARPA handelte es sich um eine 1958 als Reaktion auf den Sputnik gegründete Projektförderinstitution des Verteidigungsministeriums, die neue Technologien im Bereich Kommunikation und Datenübertragung entwickeln sollte.

Computernetzwerke zu interessieren. Die ARPA förderte bereits eine Reihe von Wissenschaftlern und wollte diese miteinander vernetzen, um Ressourcen zu sparen und die Anzahl an kostspieligen Computern zu verringern. Aufgrund seiner einzigartigen Erfahrungen im Bereich der Datenkommunikation wurde Kleinrock und seine Forschergruppe von der ARPA dazu ausersehen, eine zentrale Rolle bei der Vorbereitung einer funktionalen Spezifizierung für das ARPANET – den Vorläufer des späteren Internet – zu spielen.¹¹ Dieses von der U.S.-Regierung unterstützte Datenetzwerk arbeitete bereits nach der Technologie, die schließlich als „packet switching“ bekannt werden sollte. Angesichts der wesentlichen Vorarbeiten Kleinrocks für die Entwicklung der Netzwerktechnologie entschied die ARPA, dass UCLA unter Kleinrocks Leitung der erste Knoten des ARPANETS werden sollte. Aus diesem Grund wurde der erste IMP (Interface Message Processor) bei UCLA eingebaut – ein eigener kleiner Rechner, der dem Hostrechner vorgeschaltet wurde, um den Zugang zum Netzwerk zu ermöglichen.

Die wichtige Rolle Südkaliforniens bei der Entwicklung dieser Netzwerktechnologien erklärt sich somit aus der Bedeutung militärischer Forschungsaufträge und der engen Beziehung großer Rüstungsbetriebe zu den regionalen wissenschaftlichen Einrichtungen in Südkalifornien. Viele der ingenieurwissenschaftlichen Programme südkalifornischer Universitäten wurden beispielsweise von der Rüstungsindustrie finanziert (z.B. an der UCLA, USC, UCI, CalTech).¹²

Im Unterschied zu diesem eher geschlossenen, von öffentlichen Großaufträgen des Verteidigungsministeriums abhängigen technologischen System in Südkalifornien hat sich in Nordkalifornien mit der Halbleiterrevolution in Silicon Valley ein technologisch breiteres System mit einer dichten Infrastruktur an intermediären Akteuren und Netzwerken herausgebildet. Ein wichtiges Moment der neueren Entwicklung in Silicon Valley war dabei die starke Expansion und Verbreiterung der Risikokapitalbranche in den letzten etwa 15 bis 20 Jahren. Dass Marc Andreessen letztlich Netscape in Silicon Valley und nicht in Urbana-Champaign gegründet hat (wo ursprünglich Mosaic entwickelt wurde), ist sicherlich kein Zufall. Hier traf er seinen künftigen Investor und Partner Jim Clark, den Gründer von Silicon Graphics, der zuvor

¹¹ Wesentliche Elemente des späteren Internet enthielt bereits das ARPANET: u.a. dezentrale, offene Struktur voneinander unabhängiger Knoten – eine Grundstruktur, die militärisch interessant war, da ein solchermaßen strukturiertes Netzwerk auch unter ungünstigen Bedingungen eine zuverlässige Übertragung von Daten gewährleisten kann (etwa wenn z.B. im Kriegsfall Teile des Netzes ausfallen).

¹² UCLA: University of California, Los Angeles (staatlich); USC: University of Southern California (Los Angeles, privat); UCI: University of California, Irvine (staatlich, südlich von Los Angeles); CalTech: California Institute of Technology (Los Angeles/Pasadena, privat).

Professor in Stanford war. Das dynamische, offene Umfeld von Silicon Valley mit seinen zahllosen neuen Hochtechnologiefirmen, neuen Projektideen und intermediären Akteuren wie Investoren war offensichtlich am besten geeignet, ein solches Unternehmen wie Netscape zu unterstützen. Dieses Umfeld, das kontinuierlich unzählige neue Spin-off-Unternehmen hervorzubringen imstande war, unterschied sich hinsichtlich seiner Technologiekultur deutlich von dem südkalifornischen Modell, das traditionell sehr viel stärker durch die Präsenz großer Rüstungsbetriebe gekennzeichnet war, sehr viel geschlossener war und nicht in gleichem Maße neue Spin-offs ermöglichte wie in Silicon Valley.

Technologiefirmen wie Netscape schufen die Basis für die weitere Entwicklung der Internetanwendungen und des elektronischen Handels. Das Umfeld in Silicon Valley begünstigte hierbei eine technologisch getriebene Strategie, bzw. eine Einbettung der Unternehmen in technologieorientierte Netzwerke. Anzeichen eines regionalen Cluster von E-Commerce-Firmen, die auf Anwendungen basierte Geschäftsmodelle verfolgten, und die eine eigene soziale Identität zu entwickeln begannen, waren dann zunächst aber nicht im Silicon Valley selber, sondern im benachbarten San Francisco zu beobachten. Mit Aufstieg des Internets und des dadurch unterstützten elektronischen Handels siedelten sich zahlreiche „Dotcoms“ vorzugsweise in einem bestimmten Innenstadtbezirk von San Francisco an, nämlich South of Market (SoMa)¹³. Diese lokale Konzentration der jungen E-Commerce-Firmen zeugt von der wichtigen Bedeutung räumlich eingegrenzter sozialer Interaktionsräume, in die diese Firmen eingebettet sind. Die Standortwahl hing in erster Linie mit den Lebensstil-Aspirationen bzw. den sozialen Charakteristiken der Unternehmensgründer und Mitarbeiter dieser Firmen zusammen. Der urbane Charakter von San Francisco – eine richtige Stadt mit Stadtzentrum, Stadtleben und öffentlichem Nahverkehrssystem – unterschied sich deutlich von den sterilen, überteuerten, zergliederten Industrie- und eher kleinstäd-

¹³ Der Bezirk South of Market kennzeichnet den Bezirk südlich der die Stadtmitte San Franciscos durchziehenden Market Street zwischen der 10th Street, King Street und Stewart Street. Dieses dienstleistungsgeprägte Stadtviertel besitzt eine rege Künstlerszene (vorwiegend Fotografen, Filmmacher und sonstige Kunstschaffende) mit regem Nachtleben, vielen Clubs, Kneipen und guten Restaurants; auch Treffpunkte der ansonsten in den südwestlich angrenzenden Stadtbezirken konzentrierten Homosexuellenszene befinden sich hier. Neben den Bereichen Design und Bekleidung, sowie Druck, bildet der Bereich Multimedia (mit zahlreichen lokal ansässigen Multimedia-Graphikdesignern und kleinen Multimediafirmen) einen lokalen Schwerpunkt. Auch haben einige Hochtechnologiefirmen ihren Sitz hier. Ein starkes Cluster an Multimediafirmen existiert etwa entlang der 2nd Street zwischen Howard und Market Street. Das Stadtviertel verfügt hier über ein gut ausgebautes Fiber-Optik-Kabelnetz. Zum eigentlichen Stadtkern und der Union Square nördlich der Marketstreet sind es nur wenige Gehminuten.

tisch geprägten Wohnagglomerationen des Silicon Valley ohne klares geographisches Zentrum mit seinen um das Automobil zentrierten Alltagsstrukturen. Die E-Commerce-Unternehmen in San Francisco wurden demgegenüber von einer sehr jungen Arbeiterschicht getragen (darunter viele College-Abbrecher, High-School-Absolventen u.a.), für die es schick war, in der Stadt in San Francisco in einem sozial heterogenen Szene-Stadtviertel zu arbeiten und dort ihren bohemisch-hedonistischen, urbanen Lebensstil auszuleben. San Francisco umgab diese Dotcoms mit einer gewissen Aura und Weltoffenheit. In kultureller Hinsicht führte dies dazu, dass San Francisco im Wesentlichen zu einem ausgelagerten Marktzentrum des internetbasierten elektronischen Handels wurde.¹⁴

Auf der anderen Seite waren die führenden Technologiefirmen, die die technologischen Werkzeuge für den elektronischen Handel lieferten, zu einem großen Teil in Silicon Valley konzentriert. Insofern hatte auch Silicon Valley eine wichtige Position innerhalb des Gesamtkomplexes des Electronic Commerce.¹⁵ In Silicon Valley befanden sich beispielsweise junge Start-up-Unternehmen wie das 1996 in Sunnyvale gegründete ARIBA, das auf unternehmensbezogene E-Commerce-Lösungen und Software spezialisiert ist. Aber auch zahlreiche Unternehmen aus den Bereichen Halbleiter/Chips, Software und Telekommunikationsausrüstungen in Silicon Valley trugen zu den technologischen Voraussetzungen der Verbreitung von E-Commerce bei. Aufgrund der Bedeutung von Breitbandzugängen und der Ausweitung der Nutzergruppen gewann insbesondere der Bereich der Telekommunikationsausrüstungen zunehmend an Stellenwert. In diesem Bereich findet man in Silicon Valley etwa weltweit führende Unternehmen wie den Netzwerkausrüster Cisco in San Jose.

¹⁴ Viele dieser "Dotcoms" in San Francisco hatten nur eine kurze Lebensspanne. Lang ist die Liste der in der Zwischenzeit wieder verschwundenen Unternehmen.

¹⁵ Die Technologiefirmen des Silicon Valley boten andererseits auch ein großes Reservoir an potenziellen Unternehmensgründern für neue E-Commerce Start-ups. Zahlreiche bekannte E-Commerce-Unternehmen des Silicon Valley zeugen hiervon: Webvan in Foster City (Online-Einzelhändler mit einstmals über 700.000 Kunden; 2001 in Konkurs gegangen), Charitableway in San Carlos (kommerzieller Online-Spendensammler; 2001 gescheitert), Neoforma in San Jose (Internet-Marktplatz für Gesundheitspflege), eBay in San Jose (Online-Versteigerungen), Egghead in Menlo Park (Computer-Online-Shop; 2001 gescheitert) oder auch der von uns untersuchte, in Konkurs gegangene Online-Software-Händler, auf den wir noch im Kapitel zu den Fallstudien näher eingehen werden. All diese Firmen waren im Silicon Valley jedoch räumlich sehr viel weiter voneinander entfernt gelegen als derartige Firmen in San Francisco. An keinem anderen Ort in Kalifornien war eine solch hohe lokale Konzentration von E-Commerce-Unternehmen zu beobachten wie in San Francisco.

In Südkalifornien wiederum entstanden E-Commerce-Unternehmen angesichts des riesigen regionalen Marktes: Zwei Drittel der kalifornischen Bevölkerung leben in Südkalifornien und zwei Drittel der kalifornischen Wirtschaft sind hier konzentriert (vgl. Scott 1993). Hier entstand eine ganze Reihe von E-Commerce Firmen, zum Teil mitunter als Ausgründungen aus den Rüstungsbetrieben. Mit dem im März 1996 gegründeten Idealab bildete sich im übrigen auch ein kommerziell geführtes Gründerzentrum für Internet- und E-Commerce-Unternehmen in Pasadena bei Los Angeles, das zunächst viele Gründer aus dem Umfeld von Caltech, Hollywood und dem Art Center College of Design anzog. Ein Beispiel eines bekannteren Unternehmens, das hieraus hervorgegangen ist, ist etwa das von Overture.com, das im Jahre 1998 zunächst als GoTo.com gegründet wurde. Hierbei handelt es sich um eine Suchmaschine, bei der sich E-Commerce-Unternehmen ihren Platz auf der Liste der Suchergebnisse nach dem Auktionsprinzip ersteigern können (je mehr ein Unternehmen bietet, um so weiter vorne erscheint es auf der Liste und umso eher wird es potenzielle Kunden auf die eigene Website lenken können; der gebotene Preis bezieht sich auf die pro Klick an die Suchmaschine zu entrichtende Gebühr).

Einige Unternehmen sind auch im westlichen Los Angeles und in Santa Monica mit Fokus auf eine bestimmte Wirtschaftsbranche entstanden: Ein bekanntes Beispiel des B2C-Bereichs ist etwa das des 1997 in Santa Monica gegründeten „EToys“ (Anknüpfungspunkte an die in der Region gut entwickelte Spielzeugindustrie), das durch seinen spektakulären Konkurs im Frühjahr 2001 in die Schlagzeilen geraten ist (Verkauf an KB Toys Ende 2001).¹⁶

Die in den verschiedenen Regionen Kaliforniens entstehenden E-Commerce-Unternehmen hatten gemeinsam, dass sie alle reine Internet-Marktplätze darstellten: Sie existierten nur im Internet. Allerdings unterschieden sich die in San Francisco ansässigen von den südkalifornischen Unternehmen in einer Hinsicht: Bei den in Südkalifornien überwiegenden E-Commerce-Anwendungen wie z.B. im Falle von EToys operierten die Unternehmen bereits in einem Massenmarkt – im Falle von EToys der Markt für Spielzeuge mit einer gut entwickelten regionalen Spielzeugindustrie. Im Gegensatz dazu entstanden in der sozialen Ökologie San Franciscos in größerem Umfang auch vergleichsweise kleine E-Commerce-Unternehmen. Viele

¹⁶ Ein anderes auf Spielzeugvertrieb spezialisiertes E-Commerce-Unternehmen bei Los Angeles, Toy-Time.com, das zeitweise als eine der am schnellsten wachsenden und am meisten besuchten Websites galt, ging bereits im Mai 2000 in Konkurs – nur knapp 9 Monate nach seiner Gründung. Der Spielzeugsektor war einer der am stärksten von Firmenpleiten getroffene (B2C) E-Commerce-Bereich, wo die Unternehmen mit hauchdünnen Margen, mit zahlreichen sich in ihren Geschäftsstrategien kaum voneinander unterscheidenden Konkurrenzunternehmen und mit der Desillusionierung der Investoren zu kämpfen hatten.

der schwerpunktmäßig in South of Market in San Francisco konzentrierten E-Commerce Start-ups spezialisierten sich stärker als in Südkalifornien auf kleine Marktnischen und hofften, diese weltweit besetzen zu können. Diese Strategie basierte auf der Annahme einer zunehmenden internen Ausdifferenzierung und Fragmentierung des Internets, von der solche global orientierten E-Commerce Start-ups profitieren könnten. Das Ziel war, viele Nischen bzw. Nischenmärkte mit einem entsprechenden Nischenpublikum weltweit zu kreieren.¹⁷

Die Annahme, dass sich solche Nischenmärkte ohne größere Probleme weltweit kreieren und besetzen ließen, erwies sich letztlich jedoch als problematisch und führte zur Zahlungsunfähigkeit und zum Scheitern vieler dieser Unternehmen. Die Unternehmen bauten im Grunde genommen ihre ganze Existenz auf der Annahme auf, mit der Expansion dieser Nischenmärkte wachsende Werbeeinnahmen zu erhalten, da das Internet sich zunehmend zum zentralen Kommunikationsmedium auch für die Werbung entwickeln würde. Diese Umlenkung der Werbeausgaben war jedoch nur vorübergehend zu beobachten. Die neuen E-Commerce-Werkzeuge und -Kompetenzen waren immer weniger das Monopol spezialisierter Firmen. Immer mehr Unternehmen wurden stattdessen in die Lage versetzt, anders als in der Vergangenheit direkte Beziehungen zu ihren Kunden aufzubauen und die Dienste intermediärer Firmen zu umgehen. Schließlich wurde immer deutlicher, dass die hohen Investitionen in die jungen E-Commerce-Firmen kaum durch deren Geschäftsaussichten zu rechtfertigen waren, was schließlich zu einem massiven Sturz der Kapitalinvestitionen in diesem Bereich führte. Die Entwicklung der Risikokapitalinvestitionen in Internet-Unternehmen im Silicon Valley zwischen 1996 und 2001 veranschaulicht dies:

¹⁷ In einzelnen Fällen mag der Fokus zunächst stärker auf dem amerikanischen Markt gelegen haben. Ein Beispiel ist der Online-Verkauf und -Ankauf gebrauchter College-Bücher (Bigwords.com, Konkurs im Oktober 2000). Generell schien die kulturelle Atmosphäre des SoMa-Bezirks in San Francisco eine Spezialisierung der Unternehmen auf Nischen und exotischere, weniger etablierte Bereiche zu fördern. Hier entstanden mitunter auch Unternehmen wie virtuelle Plattenfirmen (als alternativer Vertriebskanal für unabhängige, weniger bekannte Musiker und Bands; Beispiel: Garageband.com, 2001 zwischenzeitlich geschlossen, dann 2002 mit neuem Konzept wieder gegründet). In South of Market sind schließlich auch Unternehmen wie CNET ansässig (Technologienachrichten im Fernsehen und Internet, Zusammenführungen von Käufern, Verkäufern und Herstellern des Technologiesektors im Internet) – ein Unternehmen, das parallel zu den eigentlichen E-Commerce-Unternehmen entstanden ist bzw. diesen vorausging.

Risikokapitalinvestitionen im Silicon Valley in Internet-Unternehmen 1996-2001

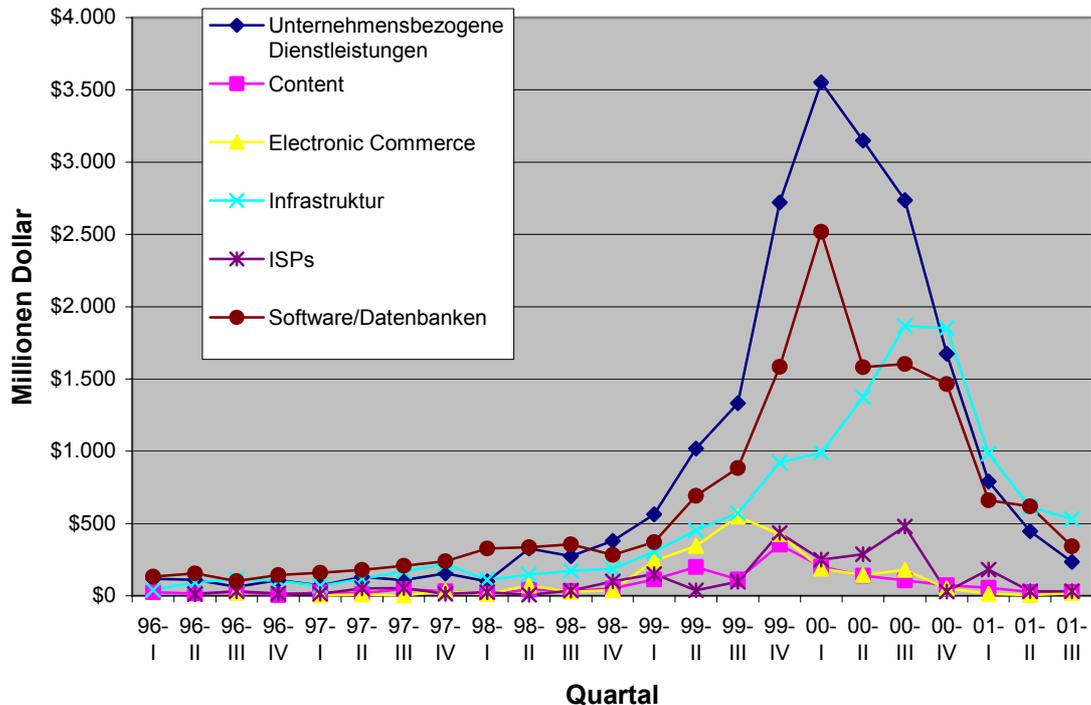


Abbildung 1: Risikokapitalinvestitionen im Silicon Valley in Internet-Unternehmen 1996-2001.
Quelle: PricewaterhouseCoopers, MoneyTree.

In Südkalifornien und insbesondere im Raum Los Angeles mit einer starken Medien- und Unterhaltungsindustrie schienen sich zunächst im Unterschied zu Silicon Valley und Nordkalifornien vielfältige Möglichkeiten für E-Commerce im Medienbereich zu eröffnen (als einem wichtigen E-Commerce-Bereich neben anderen in der Region). Im Raum Los Angeles hatten sich eine Reihe von jungen Internetfirmen bzw. „New Media Companies“ gegründet, die sich durch ihre besonderen Kompetenzen bei der innovativen Verknüpfung von Content und dessen Vermarktung/Vertrieb über das Web auszeichneten (z.B. Filme oder Musik online). Die Verknüpfung von Internet-Technologien mit kreativem Content erwies sich jedoch schwieriger als erwartet. Ähnlich wie in Silicon Valley und in San Francisco hat es zahlreiche Fälle scheiternder Unternehmen gegeben. Es erwies sich mitunter als schwierig, kommerziell tragfähige Geschäftsmodelle zu entwickeln und einen ausreichenden Kunden-

kreis bzw. ein ausreichend großes Publikum zu erschließen. Gerade im B2C-Bereich schienen die Möglichkeiten sehr begrenzt, mit einer ausschließlich internetbasierten Strategie Geld zu verdienen. Hierauf wird im folgenden noch bei der Behandlung der Fallstudien zurückzukommen sein. Beispielsweise eines der von uns untersuchten Unternehmen mit Sitz in der Digital Coast, das streambare Ausschnitte neuer Medienprodukte im Netz zugänglich machte, um potenziellen Kunden einen ersten Eindruck von den Produkten zu vermitteln, änderte aus diesen Gründen seine ursprüngliche B2C-Strategie in eine B2B-Strategie.

Der Großteil dieser „New Media“ Unternehmen entstand in räumlicher Nähe zu Hollywood an den gut entwickelten Medienstandorten um Los Angeles (mit Schwerpunkten in Santa Monica und West Los Angeles, sowie daneben in Westwood und Century City; in geringerem Maße und mit geringerem räumlichen Fokus auch im südwestlichen L.A. und in der South Bay). Das Zerplatzen der Internet-Blase hat in dieser Region zu einem radikalen Wandel der Unternehmenspopulation geführt: Viele der in diesen Bereichen gescheiterten Unternehmen wurden zunehmend durch einen anderen Typ von Unternehmen ersetzt, der ebenfalls von der räumlichen Nähe zu der Unterhaltungsindustrie lebt, nämlich die Anbieter von Online-Video-Spielen (vgl. Fußnote 8). Hierbei handelt es sich um einen jungen, expandierenden Bereich, der neben der im nördlichen Teil des Los Angeles County (San Fernando Valley) stark entwickelten Pornographieindustrie derzeit über die besten Ertragsaussichten im B2C-Bereich von E-Commerce verfügt.

Eine gemeinsame Umfrage der Digital Coast Roundtable, Pricewaterhouse Coopers und Metro Information Services im Jahre 2000 ergab, dass 66% der südkalifornischen New Media Unternehmen im County von Los Angeles gegründet wurden (Quelle: Digital Coast Roundtable), 72% wurden in den Jahren zwischen 1995 und 1999 gegründet. Dabei zeigte sich auch eine deutliche Standortpräferenz für die westlichen Gebiete von Los Angeles und Santa Monica. Zwar ist die verwendete Kategorie der New Media Unternehmen breiter als die Kategorie der im engeren Sinne auf E-Commerce spezialisierten Unternehmen, dennoch dürften die Ergebnisse einigermaßen repräsentativ für die mit dem Medien- und Unterhaltungssektor verknüpften E-Commerce-Unternehmen dieser Region sein.¹⁸

¹⁸ Der Bereich E-Commerce wurde von den in der Erhebung befragten Unternehmen als einer der drei wichtigsten Schwerpunkte ihrer Unternehmenstätigkeit angegeben, in der Rangfolge unmittelbar nach den Bereichen Content Design & Entwicklung und Professionelle Dienstleistungen.

Standortpräferenzen expandierender New-Media- Unternehmen in Südkalifornien im Jahre 2000

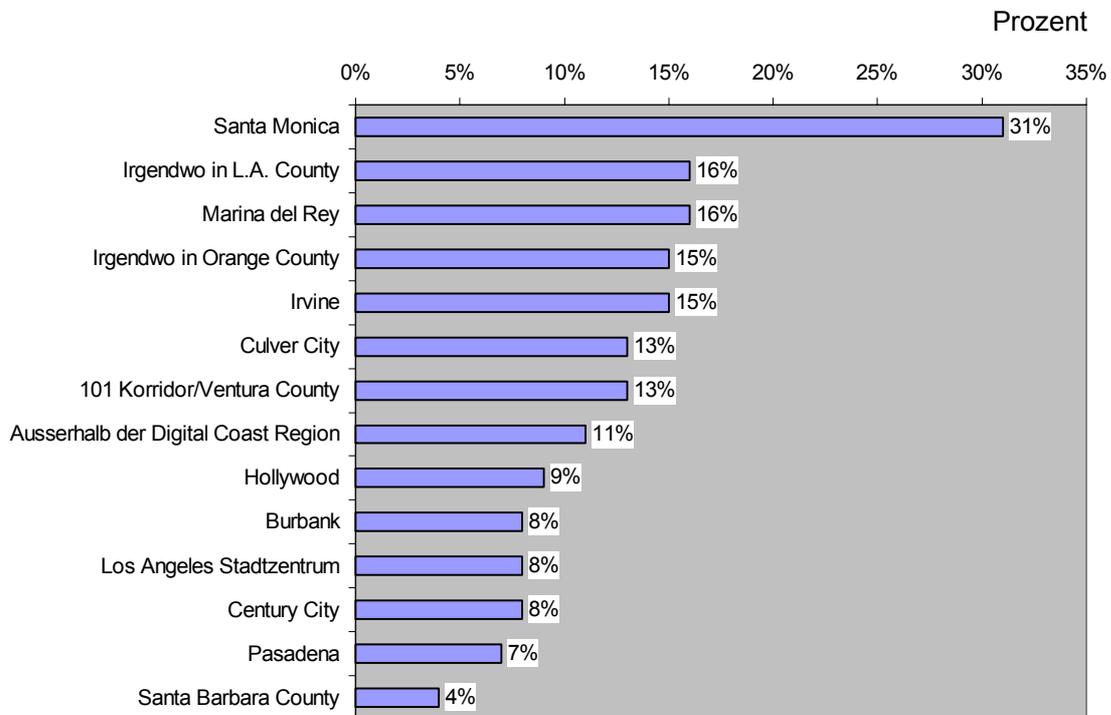


Abbildung 2: Standortpräferenzen expandierender New Media Unternehmen in Südkalifornien im Jahre 2000. Quelle: Digital Coast Roundtable.

Verbandsmitgliedschaften südkalifornischer New-Media-Unternehmen im Jahre 2000

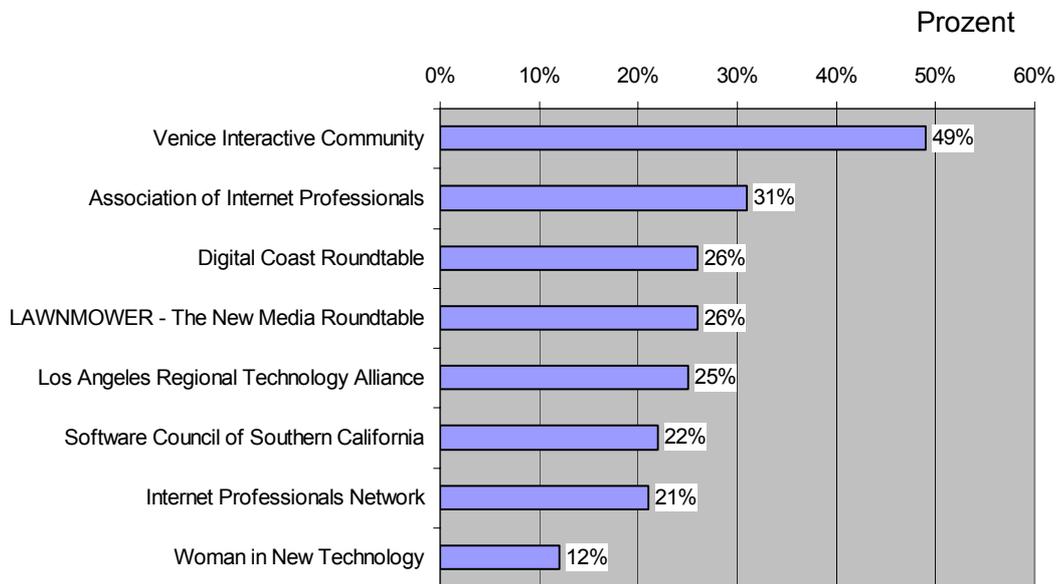


Abbildung 3: Verbandsmitgliedschaften südkalifornischer New Media Unternehmen im Jahre 2000. Quelle: Digital Coast Roundtable

Die Verbands- und Netzwerkmitgliedschaften der Unternehmen spiegeln die gute lokale Vernetzung der Unternehmen in der Medienbranche wider – mit deutlichen Schwerpunkt um Santa Monica (das damalige Venice Interactive mit Sitz in Santa Monica erreichte allein fast die Hälfte dieser Unternehmen)¹⁹. Bei diesen New Media Unternehmen handelte es sich überwiegend um kleine Unternehmen, von denen die Hälfte mit Eigenkapital und Kapital von Freunden oder Verwandten finanziert waren (in der Regel zusätzlich zu anderen Finanzierungsquellen). Die folgende Graphik gibt die durchschnittliche Bedeutung der verschiedenen Finanzierungsquellen dieser Unternehmen wider. Wenngleich die Kapitalakquisition bei Freunden und in der Familie am verbreitetsten ist, so rangiert der durchschnittlich auf diese Weise erhobene Investitionsbetrag (\$460.830) nur an vorletzter Stelle und tritt gegenüber den übrigen Kapitalquellen deutlich in den Hintergrund. Während sich auf der anderen Seite nur 10 Prozent der Firmen über Aktienverkauf an der Börse finanzierten, so stellte dies

¹⁹ Venice Interactive (VIC) wurde Ende 2001 aufgelöst (wie viele seiner New Media und Dotcom-Mitgliedsunternehmen, die im Zuge des Zerplatzens der Internet-Blase gescheitert waren).

den bedeutendsten durchschnittlichen Beitrag zum Unternehmenskapital dar (\$35.763.753), gefolgt von Risikokapital (\$12.018.275), das zugleich die – nach der Unternehmensfinanzierung durch Familie und Freunde – am häufigsten in Anspruch genommene Finanzierungsquelle darstellte. Im nächsten Kapitel werden wir im Zusammenhang mit den Fallstudien noch näher auf die Problematik dieser Unternehmen zu sprechen kommen.

Inanspruchnahme unterschiedlicher Finanzquellen durch Neue-Medien-Unternehmen

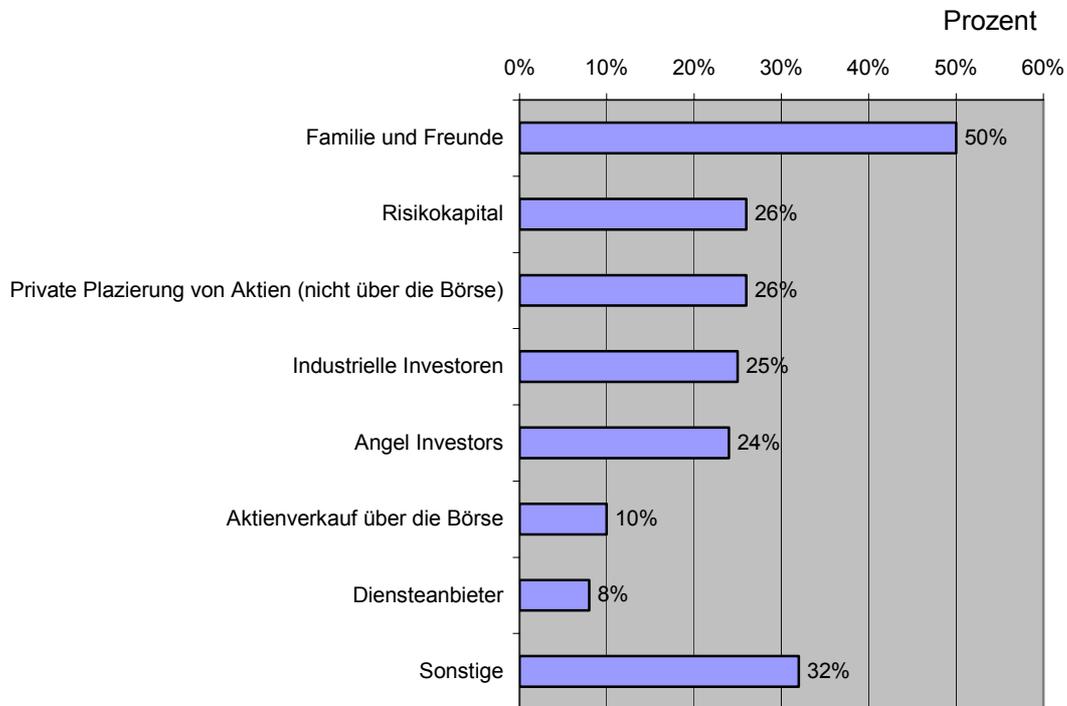


Abbildung 4: Inanspruchnahme unterschiedlicher Finanzquellen durch Neue-Medien-Unternehmen. Quelle: Digital Coast Roundtable (Online-Erhebung zwischen 20.04.2000 und 30.06.2000)

4 Die Fallstudien

4.1 Entwicklungsverläufe von B2C zu B2B

Die von uns untersuchten Fallstudien bestätigen einerseits die großen Schwierigkeiten, denen E-Commerce Firmen im Bereich des konsumentenorientierten elektronischen Handels unterliegen. Andererseits dokumentieren sie den Strategiewandel, den viele dieser Unternehmen durchlaufen haben. Viele der zunächst mit einer B2C-Strategie gestarteten Unternehmen verlagerten sich im Laufe der weiteren Unternehmensentwicklung auf den unternehmensbezogenen E-Commerce-Bereich. Die großen Schwierigkeiten, auf die erste Pionieranwendungen im Bereich des konsumorientierten elektronischen Handels stießen, haben offensichtlich bei den Unternehmen einen Lernprozess gefördert, der die möglichen Reaktionen der Konkurrenten, sowie der Handelsakteure, Nutzer und Adressaten von E-Commerce berücksichtigt und der in stärkerem Maße rational motivierte Strategien unterstützt.

Die Unternehmen sahen sich vor allem mit den folgenden Herausforderungen konfrontiert: Erstens hatten sie gegen die etablierten Handelsformen und gut ausgebauten Vertriebsnetze etablierter, und nicht zuletzt marktmächtiger Unternehmen zu konkurrieren. Zweitens mussten sie eine Strategie entwickeln, um sich von den zahlreichen Konkurrenten anderer E-Commerce-Unternehmen abzusetzen, die sehr ähnliche Geschäftsmodelle verfolgten. Drittens mussten sie ihre Geschäftsstrategie oftmals ohne genauere vorherige Kenntnis des voraussichtlichen Nutzerverhaltens entwickeln. Dies war äußerst riskant, da man ausschließlich von dem Umsatz im elektronischen Handel abhing und man nicht etwa Verluste im elektronischen Handel durch Gewinne im physischen Handel ausgleichen konnte (im Unterschied zu Unternehmen, die auch über physische Vertriebsnetze verfügten). Viertens waren die Strategien und Interessen der zentralen Partner vorab nur schwer einzuschätzen, was die Entwicklung einer eigenen Strategie erschwerte. Fünftens war dem besonderen Charakter der Internet-Technologie als billigem, nicht notwendigerweise mit konkreten Kaufabsichten der Nutzer verbundenem, Informationsmedium Rechnung zu tragen. Es war keineswegs selbstverständlich, dass die Unternehmen diese Herausforderung immer klar vor Augen hatten, geschweige denn in der Lage waren, mit dieser angemessen umzugehen.

Das erste von uns untersuchte E-Commerce-Unternehmen mit Sitz in Sunnyvale (Silicon Valley) veranschaulicht recht deutlich den Wechsel von einer ursprünglich unter massivem Ressourceneinsatz vorangetriebenen konsumentenorientierten B2C-

Strategie zu einer unternehmensorientierten B2B-Strategie. Dieses Unternehmen spezialisierte sich auf den Online-Vertrieb von Software und entstand als Ausgründung eines anderen, auf Sicherheits- und Transaktionssysteme für E-Commerce spezialisierten Unternehmens. Das Mutterunternehmen wollte ursprünglich eine Demo-Site schaffen, um die Funktionsfähigkeit seiner Systeme zu demonstrieren. Niemand schien damit zu rechnen, dass sich aus dieser eher zu Demonstrationszwecken gegründeten Abteilung einmal ein eigenständiges, schnell wachsendes E-Commerce-Unternehmen entwickeln würde.

Die vor der Ausgründung im Jahre 1998 etwa 60 Mitarbeiter umfassende Abteilung wurde als einer der ersten „Internet-Shops“ überhaupt im Jahre 1994 gegründet – lange noch vor dem eigentlichen E-Commerce-Boom. Das Ziel war, konsumentenorientierte Software per Internet zu vertreiben und diese auf digitalem Wege mittels einer proprietären Download-Technologie dem Kunden zu liefern. Die Lage mitten im Silicon Valley in unmittelbarer räumlicher Nähe zu bedeutenden Softwareherstellern schien hierfür vorteilhaft.

Bei der Aktien-Neuemission (IPO) im Jahre 1998 – noch zu Beginn des eigentlichen Internet-Booms – orientierte man sich an der Erfolgsgeschichte von Amazon. Das erklärte Ziel war, diese Erfolgsgeschichte für den Software-Bereich zu replizieren. Diese Strategie wurde durch eine entsprechende personelle Neubesetzung in der Unternehmensführung bekräftigt. Der neue CEO und Präsident war zuvor bei Amazon in herausgehobener Position tätig, wo er maßgeblich die erfolgreiche, massive Expansion des Online-Bücherverkaufs vorangetrieben und Amazon den Massenmarkt erschlossen hatte. Die Abwerbung dieses Amazon-Managers wurde aufgrund dessen vorangegangener Leistungen bei Amazon äußerst positiv von den Investoren aufgenommen und als Stärkung der konsumentenorientierten E-Commerce-Strategie interpretiert.

Innerhalb der ersten Jahre seines Bestehens wuchs das Unternehmen rasch zu einem führenden internetbasierten Einzelhändler für konsumentenorientierte Software, welcher nicht lediglich als Broker für verschiedene Software-Hersteller auftrat, sondern welcher die vertriebenen Produkte tatsächlich selber besaß, d.h. der die Preisstruktur seiner Produktpalette autonom festlegen konnte. Das Unternehmen galt lange Zeit als Modell eines jungen, aufstrebenden und erfolgversprechenden E-Commerce-Unternehmens, mit hohem und schnellem Wachstum (in den Jahren 1994 bis 1999 zählte das Unternehmen zu den 10 am schnellsten wachsenden Technologieunternehmen des Silicon Valley mit knapp 400 Mitarbeitern auf seinem Höhepunkt).

Die durch den neuen CEO forcierte Strategie, einen eigenen Markennamen als Online-Software-Einzelhändler mit entsprechendem Werbeaufwand etc. – vergleichbar dem Amazon-Modell – aufzubauen, prägte die erste Phase des Unternehmens. Dieser Weg wurde durch die Haltung der Investoren und Reaktionen der Aktienmärkte bes-

tätigt und verstärkt – nicht zuletzt dadurch, dass die Besetzung wichtiger Schlüsselpositionen des Unternehmens mit aus dem konsumentenorientierten Bereich kommenden Managern so positiv aufgenommen wurde.

Die Grundidee dieses Geschäftsmodells bestand darin, zu versuchen, von der großen Nachfrage der PC-Nutzer nach im Internet zugänglicher Software zu profitieren. Die PC-Nutzer suchten in großem Umfang nach kostenloser Software. Man erhoffte sich, dass die Nutzer auch bereit wären, einen bestimmten Preis für über das Internet verfügbare Software zu bezahlen, und dass man hierauf einen Geschäftsplan aufbauen könne. Der ehemalige CEO eines anderen Online-Softwarehändlers in San Francisco, der von dem Unternehmen aufgekauft wurde, schildert die Hoffnungen folgendermaßen:

One thing that we knew, because we are from BA [Unternehmensname anonymisiert; G.K.] originally, we had a really interesting viewpoint: we knew that it would work! And the reason why was all the freeware, shareware was actually the biggest distribution system in the world. There was over a million downloads happening a day from those sites. So, we knew there is a tremendous demand for software. We knew that if you could monetize the demand of all those people – shareware.com, download.com all those different ones looking for free and demo ware – it was going to be an incredible opportunity, because we knew that this was actually the biggest distribution system already in existence... And so most of it was free, but we just thought that there is going to be more platforms like a Palm, or your watch, or your telephone that are going to download software... And since there are going to be more devices and more applications – because we are much more moving beyond a PC – that if you actually had a website that could capture those users and actually be a marketplace for those products, you would catch the growth curve...

Allerdings war die Umsetzung eines solchen Konzepts in der Praxis sehr viel schwieriger. Im Anschluss an eine kurze Phase der Prosperität mit einer Marktbewertung von 1,2 Mrd. Dollar überschritt das Unternehmen schon bald im Jahr 1999 seinen Zenit mit knapp 400 Mitarbeitern und hatte fortan mit zunehmenden Problemen zu kämpfen. Bereits im folgenden Jahr wurde das Personal radikal auf unter 170 Mitarbeiter reduziert; ein weiteres Jahr und wenige Monate vergingen, und das Unternehmen musste den Konkurs einleiten. Das Ende wurde schließlich mit dem Verkauf der noch verbleibenden Werte bzw. Aufträge des Unternehmens Anfang 2002 an einen Konkurrenten besiegelt.

Das Problem war vielschichtig: Einerseits waren im Software-Einzelhandel hohe Wachstumsmargen nötig, um profitabel arbeiten zu können, die man über die elektronische Form des Vertriebs und Verkaufs reduzieren wollte (Priorität dem Software-Download anstelle der Versendung der Software auf CD mit Schachtel und gedrucktem Handbuch); auf der anderen Seite war es aber in der Praxis nicht möglich, tatsächlich alle Produkte als Download-Versionen zur Verfügung zu stellen; bestimmte Produkte wurden ausschließlich auf physischem Wege vertrieben (z.B. aus technischen Gründen – manche Produkte waren zu groß für den Download – oder weil der Software-Hersteller das Produkt nicht als Download zur Verfügung stellen wollte). Aus diesen Gründen war es wichtig, engere Beziehungen zu den großen physischen Vertriebsketten wie z.B. Ingram Micro etc. zu knüpfen – parallel

ßen physischen Vertriebsketten wie z.B. Ingram Micro etc. zu knüpfen – parallel zu dem Download-Vertrieb. In diesem Falle schloss man das eigene E-Commerce-Bestellsystem direkt an das Bestellsystem des betreffenden Software-Vertriebsnetzes an, so dass Kunden die Produkte zwar online bestellen konnten, die weitere Bearbeitung dann jedoch über das Vertriebsnetz des physischen Händlers erfolgte.²⁰ Nach Darstellung führender Manager des Unternehmens funktionierte dieses System sehr gut, allerdings eröffnete es nur ungenügende Umsatz- und Gewinnaussichten. An dem physischen Vertrieb über Ingram Micro war kaum etwas zu verdienen: Nach Abzug der Kosten für den Vertrieb durch Ingram Micro blieb kaum etwas übrig, dazu waren die Margen zu gering. Aussichtsreicher war es deshalb, den Bereich der elektronisch lieferbaren Software zu forcieren, was allerdings zunächst nicht konsequent vorangetrieben wurde:

On the boxes we didn't have enough margin, after we paid Ingram Micro – you couldn't build the business just doing that! You could build the business downloading software, because there is very little cost to download software. So, what we needed to do is push most of our purchasing to downloads. That's where you can make money. And the problem was, I think, that wasn't realized quickly enough.

Gewisse strategische wie organisatorische Unklarheiten im Management des Unternehmens waren zu einem Teil auf das Umfeld der E-Märkte zurückzuführen; einen noch wichtigeren Faktor spielte allerdings vermutlich das rasche Wachstum des Unternehmens während der ersten Jahre seines Bestehens, was zu eher lockeren und teilweise unübersichtlichen Organisationsstrukturen geführt hat. Diese Situation machte sich letztlich an zahlreichen Problemen bei der Abwicklung des elektronischen Handels bemerkbar:

And then we had also other cost problems. We had too high customer service costs. So the problem was either downloading or not getting the shipments in time... I think the ratio was almost one out of every two customers had to call us or email us, because there was a problem! (didn't receive it, didn't download correctly, it didn't charge the credit card correctly – and that's just the symptom of a bad operation... - so it shows up here!) [...]operationally, you really had to have a very tight operation, because your margins were not very high. ... And it was not a tight operation... It had grown so fast, so quickly, integrating two different companies, that operationally we just had way too many people doing not enough things... And then finally, strategically, it wasn't really heading in the right place. And there was not a good handle on where the costs were, so that to make profit like pushing more towards download, or really reducing what we call touch rate, or customer service percentage, orders that are going out... things like that. They didn't have a good handle on that, so you are just running up costs. This is why they were losing so much money. And I think that was all because there was this philosophy of get big quick! Which was the Jeff Bezos Amazon.com heal... And X [der CEO; Anm. G.K.] adopted that, because he saw that was

²⁰ Z.B. wenn ein Kunde ein Microsoft Office Produkt bestellte, das für den Download nicht verfügbar war, so wurde seine Bestellung direkt an Ingram Micro übergeben, das die Software in einer Schachtel zusammen mit Handbuch auf dem Postweg an den Kunden auslieferte (von einem seiner insgesamt sieben Distributionszentren in den USA).

successful and he wanted to copy Amazon... And unfortunately the marketplace was telling you that's not what you needed to do...

Auch die interne Organisationsstruktur des Unternehmens war Resultat der verfolgten Philosophie, einen Markennamen als größter Online-Händler für Softwareprodukte aufbauen zu wollen. Das Unternehmen war um drei starke Säulen aufgebaut: Zum einen, ein Geschäftsbereich für E-Commerce mit öffentlichen Verwaltungen und Regierungsbehörden (Business-to-Government); zweitens einen Bereich für E-Commerce mit Unternehmen (Business-to-Business); und schließlich drittens einen Bereich für E-Commerce mit Konsumenten (Business-to-Consumers). So beeindruckend diese breite Basis einerseits nach außen wirkte, so schwierig war es andererseits, klare Prioritäten innerhalb der Organisation zu setzen und eine verbindliche Gesamtstrategie für das Unternehmen zu entwickeln:

And so the idea for the outside was, we have three strong pillars of a business: we have a government business that does well, we have a corporate business, and we have a consumer business! So, we are the software dominant player! The problem was: There is not really in my mind a business model... that everybody is trying to achieve, to make it work... It was just saying: Oh, we have these three pillars, don't we look great? And I think that's what became a big problem. There really wasn't a grand vision for where the company was going, so it was hard actually to tell them exactly what to do... So, the people who were running those divisions had to set their own agenda... which was fine,...., but it didn't necessarily mission to a greater long-term strategic vision, so you created mostly divisions that were just doing their own thing... - which in a certain way was fine, but they had to compete with resources from the rest of the company. And so there wasn't a real good way to prioritize resources.... So, what they did was give everybody their own resources, and that's what ended up hiring too many people, and didn't have the priorities, and there was no way to judge what was the priority, because there was no grand vision about what the company was supposed to be...

Zugleich wurde mit der Besetzung der Geschäftsleitung mit einer aus dem konsumentenorientierten E-Commerce-Bereich kommenden Führungspersönlichkeit im Frühjahr 1998 ein deutlich stärkerer Akzent auf den Business-to-Consumer Bereich gelegt. Der neue CEO stellte ein neues Führungsteam zusammen – überwiegend ehemalige Studienkollegen von der Stanford Business School – dessen Erfahrungen und Kompetenz ausschließlich im Consumer-Bereich lagen. Unter seiner Führung wurde ca. 1,5-2 Jahre lang eine offensive B2C-Strategie verfolgt, die nach weniger als zwei Jahren bereits scheitern und zu einer grundlegenden personellen Neubesetzung des Managements führen sollte.

Ein wesentlicher Aspekt, der dabei zutage trat war die Erkenntnis, dass es mitunter äußerst schwierig für E-Commerce-Unternehmen ist, neue elektronische Distributionswege gegen die etablierten Vertriebssysteme marktmächtiger Hersteller aufzubauen. Ein erstes Problem tauchte bei der Preisgestaltung auf. Normalerweise sollte ein Online-Vertrieb von Software aufgrund des Wegfalls der Verpackungs-, Druck- (für das Handbuch) und Lieferkosten wesentlich billiger sein. Überraschenderweise war dies in der Praxis jedoch nicht der Fall:

The Software available on the Web theoretically should be cheaper than in the store: Because 20% usually of the entire cost of the product is packaging. So, if you didn't have a box or a

manual, you should theoretically be able to sell 20% right off the top... However, they didn't succeed in selling the software cheaper, because the manufacturers wouldn't give them a good price.

Von ehemaligen leitenden Mitarbeitern des Unternehmens wurde beklagt, dass viele der Softwarehersteller gar nicht daran interessiert waren, ihre Softwareprodukte durch ein E-Commerce-Unternehmen als Download über das Web vertreiben zu lassen. Die Hersteller hatten über Jahre mit großem Aufwand in ihre Vertriebsnetze investiert und sahen die neuen elektronischen Handelsunternehmen keineswegs als Partner, sondern zunächst als Konkurrenten an. Zudem wollten sie einen direkten Kontakt zum Kunden haben und wollten deshalb keinen intermediären Händler zwischen ihnen und den Kunden dulden:

The problem was to convince the manufacturers of that time. To have their products downloaded was actually difficult, because they had been fighting for the past decade of getting distribution through CompUSA, or on the PCs with Dell, or Gateway, or Compaq, or Hewlett Packard. And they have been paying all these people for the distribution! So, at the end of the day, most of the consumer software companies – there was only about ten that mattered – and they had won the distribution war! And now all of the sudden this new distribution system came out called the internet! So, they said [...] you know we spent the last ten or fifteen years killing our competitors and winning the distribution. And now we have a brand new distribution area over here? You want us to support that, even though we put all our money into building the physical channel? It's like no! I own this channel, I don't want to share with anybody! Why should I support the online channel which would kill me?²¹

Es zeigte sich, dass es vor allem mit den kleineren und unbekannteren Software-Herstellern, die selber über keine eigenen Vertriebsnetze verfügten, leichter war, eine Geschäftsbeziehung aufzubauen. Im Gegensatz dazu verfügten die großen Softwaremarken alle über ihre eigenen Vertriebskanäle und waren weder dazu bereit, die Kunden anderen Unternehmen – den elektronischen Handelsunternehmen – zu überlassen, noch ihre Produkte als Download zu vertreiben.

Nobody has the retail power online to tell the manufacturers what to do. So basically the manufacturers felt like, it's their province and you can go to the manufacturer's website, but there is nobody pushing them to download as much.

Microsoft – I had a lot of discussions with them – and all the big guys, felt hey they are going to Microsoft, they all want Microsoft products,..., so they go to our website, we don't need you... I dominate 80% of the consumer software, or 50% of the consumer software that is sold, why do I need you? Why would I give you power? – Very rational!

Zwar haben einige der Unternehmen aus Kostengründen damit begonnen, selber Download-Versionen ihrer Produkte über ihre Website zu vertreiben, allerdings drängt die Hersteller nichts, dies zu forcieren. Die Kluft zwischen der Marktmacht der großen und den kleinen Softwarehäusern ist in den letzten Jahren eher noch

²¹ Es deutete im Übrigen auch einiges darauf hin, dass sich die Kunden sehr an dieses traditionelle Vertriebssystem gewöhnt hatten und dies möglicherweise als weniger kompliziert wahrnahmen (d.h. Kauf der Software auf CD oder direkt auf dem Computer vom Hersteller installiert).

größer geworden. Und die großen Hersteller setzen nach wie vor in großem Umfang auf den konventionellen Vertrieb:

Some companies have embraced downloading, some have not...Because it is cheaper! You have no box costs, you have no manual costs, and you don't have physical inventory costs. Why don't they push it? Because they make money the old fashioned way! They like the way they make money.

Die Kombination der verschiedenen gelagerten Probleme – Mängel in der internen Organisation, schlecht ausgearbeitete Unternehmensstrategie, Distributionsmacht der großen Softwarhersteller – zusammen mit der Fokussierung auf den Konsumentenmarkt führten letztlich zum Scheitern des Geschäftsmodells. Anfang 2000 wurde ein radikaler Schwenk in der Unternehmensstrategie weg vom B2C-Modell hin zu einer unternehmensorientierten Geschäftsstrategie (B2B) beschlossen und das gesamte Management ausgetauscht. In der Praxis bedeutete dies, dass fortan der Business-to-Business-Bereich neben der Business-to-Government-Abteilung erheblich aufgewertet wurde, während der konsumentenorientierten Abteilung die bisher für die Vermarktung zur Verfügung stehenden Ressourcen komplett gestrichen wurden. Damit wurde auch die Konsequenz aus den in der Vergangenheit dramatisch angewachsenen Werbeausgaben gezogen.²² Personell wurde dieser Wechsel durch die Besetzung der zentralen Führungspositionen mit aus dem unternehmensorientierten Bereich kommenden Managern unterstrichen. Das Unternehmen sah nun seinen Schwerpunkt im unternehmensorientierten E-Commerce-Geschäft.

Die unternehmensorientierte Abteilung des Unternehmens galt als der aussichtsreichste Bereich, denn hier waren die Gewinnmargen am größten. Die auf öffentliche Verwaltungen und Regierungsbehörden orientierte Abteilung (B2G) hatte im Vergleich dazu nur verhältnismäßig geringe Gewinnmargen, machte allerdings seit Bestehen des Unternehmens recht gute Umsätze. Beide Bereiche sollten künftig zum Kerngeschäft gemacht werden – bei deutlichem Fokus auf dem unternehmensorientierten Sektor.

Während die B2G-Abteilung Großaufträge von der General Service Administration (GSA) erhielt, baute die unternehmensorientierte Abteilung im wesentlichen E-Commerce-Vertriebswege für Softwarehersteller auf. Konkret hieß dies, dass die B2G-Abteilung eine große Anzahl an Softwarelizenzen im Paket an die General Service Administration verkaufte und einen Server hinter deren Firewall installierte, von dem die verschiedenen Verwaltungen die von ihnen benötigte Software direkt herunterladen konnten. Im Falle der unternehmensorientierten Abteilung ging es dagegen darum, E-Commerce-Websites für Softwarehersteller zu organisieren, damit diese

²² Das B2C-Modell erforderte einen hohen Werbeaufwand u.a. bei Internetportalen wie Yahoo! usw., um Kunden auf die eigene E-Commerce-Website zu führen.

ihre Softwareprodukte auf elektronischem Wege direkt an ihre Kunden (wie z.B. Unternehmen oder Service Provider usw.) vertreiben konnten. Hinter der Website des jeweiligen Softwareherstellers stand dann in der Regel faktisch die Website des E-Commerce Unternehmens:

[...] for example, we ran Y's [Unternehmensname anonymisiert; G.K.] website, so you could buy the products from Y directly. But, it was only in the face of it, everything behind was our website! But it only showed Y products. And so that became the corporate group [...].

Der Wechsel zum B2B-Markt bedeutete also eine Veränderung hin zu einem unternehmensorientierten Dienstleister. Anstelle des vormals hohen Werbeaufwands zur Etablierung eines eigenen Markennamens trat nunmehr das Design, der Aufbau und das Betreiben elektronischer Läden für Kunden, Softwarehersteller, Systembauer und Systemintegratoren, welche bereits über einen anerkannten Markennamen verfügten und die ihren elektronischen Handel an einen spezialisierten E-Commerce-Dienstleister auszulagern wollten. Dieser neue Fokus führte sehr bald zur faktischen Schließung der konsumorientierten Abteilung auch aus einem anderen Grund: In der Praxis entstand eine sich verschärfende Konkurrenzsituation zwischen dem B2C-Geschäft und dem B2B-Geschäft:

[...]the problem there was: The corporate division, in a certain way, was competing against the consumer division! Because, if Y [Unternehmensname anonymisiert] is going to hire you to run its website, they would like to know that you are devoting a hundred percent of your attention and focus on running their website, and not promoting their competitor's product on the consumer site! And it became weird, it was a strange problem... But everybody was so hungry for revenue... So, they really ended up shutting the consumer site, they did that when they brought in the new team.

In der Praxis schien diese neue Geschäftsstrategie zunächst erfolgreich zu sein und führte tatsächlich zu einem deutlichen Anstieg der Einkünfte aus dem B2B- und dem B2G-Geschäft. Jedoch waren die mit der vorangegangenen misslungenen Unternehmensstrategie angehäuften Schulden erheblich und dem Unternehmen verblieb letztlich nur noch (zu) wenig Zeit für eine erfolgreiche Umsetzung dieser neuen Strategie. Im Grunde schwächten die vorangegangenen Fehlschläge und die hohe Personalfluktuation in der Unternehmensführung die Position des Unternehmens nachhaltig. Als dann im Zuge des allgemeinen Rückgangs der Investitionen in E-Commerce-Unternehmen es zunehmend schwieriger wurde, auf weitere Finanzierungsmöglichkeiten zurückzugreifen, konnte das Unternehmen schließlich Ende 2001 seinen finanziellen Verpflichtungen nicht mehr nachkommen und musste Anfang 2002 das Insolvenzverfahren einleiten.

Ein zweites von uns in Silicon Valley untersuchtes Unternehmen hat eine ganz ähnliche Entwicklung durchgemacht, wenngleich auch in einem ganz anderen Geschäftsfeld, nämlich dem des zielgruppenspezifischen, internetbasierten Direktmarketings. Dieses Unternehmen begann ursprünglich mit einer auf Konsumenten fokussierten Geschäftsstrategie (B2C), die schließlich erst dann in eine unternehmensorientierte

Strategie (B2B) geändert wurde, als sich bereits abzuzeichnen begann, dass das konsumentenorientierte E-Commerce-Konzept scheitern würde.

Es handelt sich hierbei um ein Unternehmen, dessen Lebenszyklus faktisch lediglich ein Jahr umfasste (nur aus rein formalen Gründen wurde das Unternehmen bislang nicht geschlossen, um noch ausstehende Rechtstreitigkeiten zu Ende führen zu können). Das Unternehmen wurde im August 1999 auf dem Höhepunkt des Dotcom-Booms in San Mateo (Silicon Valley) von zwei Unternehmensgründern ins Leben gerufen. Der eine Unternehmensgründer hatte seinerzeit seine College-Ausbildung vorzeitig abgebrochen und anschließend bereits ein anderes internetbezogenes Unternehmen gegründet, aus dem er zwischenzeitlich wieder ausgeschieden war; er kannte den zweiten Unternehmensgründer, welcher in Stanford und in Harvard an den dortigen Business Schools studiert und Abschlüsse erworben hatte, noch von der High School. Vor Gründung seines ersten Unternehmens befand er sich in der College-Ausbildung, die er abbrach um sich der Unternehmensgründung widmen zu können. Während des College-Besuchs und auch schon zuvor während der High School entwickelte sich das Arbeiten mit dem Computer zu seinem Hobby und er begann bereits früh Computer und Computerartikel über das Internet anzukaufen und zu verkaufen – zu einer Zeit, als der Begriff des E-Commerce noch völlig unbekannt war. Dies geschah im Wesentlichen im Rahmen von Internet News-Gruppen.

An diesen zuvor gesammelten Erfahrungen knüpfte das Konzept des im August 1999 gegründeten Unternehmens an. Die Vorbereitungen zur Gründung begannen bereits im März 1999. Die Idee war, Nutzer des Internets dafür zu bezahlen, im Internet zu surfen und Werbebanner anzusehen. Während des Surfens im Internet würden in regelmäßigen Zeitabständen Werbebanner erscheinen, für deren Betrachtung die Nutzer eine kleine Vergütung bekämen. Die Werbefirmen würden dem Unternehmen eine Gebühr für jedes Anklicken Ihrer Werbebanner durch die Internet-Nutzer bezahlen und die Gebühr würde anschließend zwischen dem Unternehmen und dem jeweiligen Nutzer geteilt werden. Da man über die Nutzer detaillierte Informationen besitzt, wäre auf diese Weise eine nach Zielgruppen differenzierte Direktvermarktung möglich und die werbenden Unternehmen würden dafür bezahlen, bestimmte Zielgruppen mit ihrer Werbung zu erreichen. Dieses Konzept sah man zunächst in der Ankündigung eines anderen Unternehmens und man glaubte, diese Idee selber besser, schneller und billiger realisieren zu können. Der elektronische Handel im engeren Sinne bezog sich zum einen auf den Verkauf einer Dienstleistung für die Werbekunden über die Internet-Plattform des Unternehmens (das zielgruppenorientierte Direktmarketing); zum anderen verkauften auch die Nutzer etwas auf elektronischem Wege, nämlich zusammen mit ihren personenbezogenen Daten ihre Bereitschaft, die Werbebanner anzusehen und im Idealfall auch deren Inhalte zur Kenntnis zu nehmen.

Für die konkrete Realisierung des Vorhabens war der Zugang zu einflussreichen Netzwerken und Akteuren des Silicon Valley von ausschlaggebender Bedeutung. Dieser Zugang wurde über den zweiten Unternehmensgründer hergestellt, der aufgrund seiner Kontakte von Stanford und der Harvard Business School die entscheidenden Beziehungen anbahnen konnte:

My partner knew a guy from his days at Stanford. So, my partner had gone to Stanford, and then he went to Harvard and was getting an MBA at that point. So he had two big, very powerful institutional networks behind him. [...] He used his Harvard business school contacts to get into this very prestigious law firm – Wilson, Sonsini, Goodrich & Rosati (WSGR) – which is like the biggest, most powerful law firm in Silicon Valley. Who we got in to see a name partner, Mario Rosati... Mario Rosati, we talked to him a bit, he has had a company which was a kind of similar, but not really, and so he kind of knew what we were talking about... and he told that he made a lot of money with this other company... eventually, he was going losing all that money, because this other company went bankrupt... like most other internet companies did..., but at that point he made a lot of money, he was probably pretty happy. So, we told him, we needed a CEO. Someone to run the business for us, because my partner had to go back to school, and we needed somebody with experience... So he handed us three resumes that were sitting on his desk, we contacted each of the people, we interviewed two of the CEOs. These were people who he worked with before, who have been CEOs of a company, and who he thought were like no question about it that it would be a good candidate.

Auf diese Weise konnte man in kürzester Zeit einen geeigneten CEO gewinnen, der über Erfahrungen in Internet-Unternehmen und über eigene Netzwerkkontakte zu Investoren verfügte:

[...] there was kind of like a miracle at that point: Because we have got a guy who had been CEO of two companies before successfully, had been CEO of a successfully acquired internet company, at the point when companies with a lot more money and capital and credibility etc. were spending months trying to find anybody... So, we got the CEO and the CEO immediately turned around his network of people who had invested in the companies that he worked in before and our networks, and got investment... and we started then. So, we developed a product, we released it in January of 2000...

Das Unternehmen begab sich also gerade nur wenige Monate vor der Erosion der Internetmärkte mit seinem Produkt in die Öffentlichkeit, was die Gründer zu diesem Zeitpunkt noch nicht ahnen konnten. Als existenzbedrohend erwies sich im Wesentlichen der Zerfall des internetbasierten Werbemarktes, was letztlich entscheidend sein sollte. Aber es zeigten sich auch andere Probleme mit dem Geschäftsmodell. Eines der wichtigsten Probleme bestand insbesondere darin, dass ein zielgruppenorientiertes Marketing in der Praxis nicht realisiert werden konnte. Der Grund lag in der Inkompatibilität des Marketingansatzes des Unternehmens und dem der wichtigsten Werbekunden:

[...] we didn't actually do targeting. We had this database, but we won't using it, because there is no way to use it given the way that the advertising networks we depended on, that supplied us with the advertising and the revenue, worked. Because they didn't do targeting the way we were doing it.

Im Grunde genommen stellte sich heraus, dass die aus dem Technologiebereich kommenden Gründer nur sehr vage Kenntnisse des Geschäftsbereichs ihrer Kunden

– dem Werbegeschäft – besaßen. Niemand besaß Vorkenntnisse und niemand verfügte über Erfahrungen weder in der Werbung, noch in der Internet-Werbung, und schon gar nicht im Bereich der Printwerbung:

[...] none of us had been in advertising before, none of us had been in internet advertising and none of us had been in really been in advertising at all, or publishing... So, we really didn't understand how it worked! When we started we thought we didn't have to think about that – because these banner networks were there and they took care of all the advertising, and all the selling, all the placement, all of that... And we just supplied them with impressions... It turns out that one, that model really didn't work too well, from the advertiser perspective. It turns out that the banners didn't work very well – banners: to the whole history of internet, the response rate to banners is being going down... So, and eventually people caught on to that, and put buying them...

Offensichtlich war die Tatsache, dass sich viele der Dotcom-Unternehmen ebenfalls über Werbeeinnahmen zu finanzieren versuchten, ein weiteres großes Problem. Dies machte es für das Unternehmen schwieriger, sich von dem Großteil der übrigen Dotcoms abzuheben und sich einen "Wettbewerbsvorteil" (Michael Porter) gegenüber der Masse an Unternehmen zu verschaffen, die mit für die Werbekunden kaum unterscheidbaren Geschäftsmodellen arbeiteten. Tatsächlich schien auch für dieses Unternehmen faktisch zuzutreffen, was Michael Porter als Schwäche der überwiegenden Mehrheit der Dotcom-Unternehmen diagnostizierte: Einseitiger Fokus auf der Internet-Technologie als Best-Practice anstelle einer strategischen Orientierung, zweifelhafter Nutzen für die Kunden und Nutzer und stattdessen Privilegierung von Unternehmenswachstum und Marktexpansion, und schließlich unbedachte Imitation ("mindless imitation") scheinbar leichte Gewinne versprechender Geschäftsmodelle anderer Marktakteure, deren Anzahl in diesem sozialen Imitationsprozess rapide anstieg. Die Unternehmen vergaben damit die Chance, das Internet als Ressource zu nutzen, um die eigene Unternehmensstrategie gegenüber der Masse der vielen sich oftmals wenig voneinander unterscheidenden Strategien der Konkurrenten abzuheben. Da alle Unternehmen ähnliche Strategien verfolgten, konnten sie daher auch nicht auf einen Wettbewerbsvorteil hoffen (Porter 2002).

Einer gewissen Aufgeschlossenheit der Werbekunden diesem neuen Medium gegenüber wich schon bald zunehmende Skepsis über den Nutzen, den sie von dieser Form der Werbung hatten. Zu viele Internet-Firmen, die mit ähnlichen Modellen arbeiteten, hatten in erheblichem Maße mit Betrugsversuchen der Websurfer zu kämpfen, was die Reputation des gesamten Internetbereichs bei den Werbekunden in Zweifel zog. Auch das hier behandelte Unternehmen war mit dem Problem konfrontiert, dass das Modell offensichtlich die falschen Nutzer anzog, die als Adressaten der Werbung für die Werbekunden eigentlich wenig interessant waren:

It just attracted the wrong type of people; Anyone who could sit there at a computer and stare at a computer for an hour could earn 20 cents. It's probably not all that interesting from an advertiser's perspective... If you are so poor and desperate that extra, 20 cents an hour makes the difference – so it attracted people from China, we had like lots of people in China, just sitting there for like 18 hours straight doing advertisements, even without software that al-

lowed them to like do it... Because to them, twenty dollars is a tremendous amount. But an American company selling products to Americans having an advertisement viewed by someone in China isn't worth anything – or in Russia! Because we didn't really differentiate between the origins of the people... - later on we might have, but then we have people get addresses of people in the United States and they give them their payment... It turns out that a lot of our customers in Russia used the same address of a New York office of Western Union, to have their money sent to...and then Western Union would FedEx it over to Russia, in American dollars...

Bereits wenige Monate nach Markteintritt sah sich das Unternehmen mit völlig veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen konfrontiert: Das drastische Wegbrechen der Kapitalinvestitionen und Werbeeinnahmen im Frühjahr 2000 bedeutete schließlich den Anfang vom Ende des Unternehmens:

The internet bubble bursts in March 2000, just right after we launched. So very rapidly money started disappearing from the advertising market, which was a problem! When we started out we could get \$2.35 for every thousand banner ads we displayed. At the end we couldn't even really give them away. We could get like 1 cent or 2 cents or 3 cents, but that made the model kind of didn't work, because the value of internet advertising went away. On the macro level, the biggest impact was the fact that the internet advertising market died. That made then almost everything we did irrelevant! And it took us a while to realize that...

Im Nachhinein gesteht nun der Unternehmensgründer selbstkritisch, dass das Geschäftsmodell vermutlich auch nicht funktioniert hätte, wenn es nicht die Probleme mit dem Zerplatzen der Internet-Blase und mit den Betrugsversuchen gegeben hätte, denn der konkrete Nutzen für die Werbekunden war in der Tat äußerst zweifelhaft. Die Unternehmensgründer wurden in erster Linie durch das stimulierende Umfeld im Internet-Sektor in Silicon Valley im Jahre 1999 zu ihrer Unternehmensgründung angeregt und motiviert, sowie durch die scheinbar unbegrenzten Möglichkeiten, die am Beispiel vieler anderer Unternehmen beobachtet werden konnten.

Even if all this stuff hadn't happened, I think it would not have worked, because the advertisers would have eventually decided – even without the fraud, even without the collapse of the internet bubble, it would have eventually come down to the fact that it creates a set of perversion incentives: The people who are attracted to this are the least valuable, the most likely to do everything possible, to view as many ads as possible, and thus the economic value that can be derived out of that relationship – even if there was some value there – was so low as them not making really worth doing.

Das faktisch nur ein Jahr operativ tätige Unternehmen hatte nur eine sehr kurze Phase wirtschaftlicher Prosperität – zwischen Januar und März des Jahres 2000, als man von einer engeren Beziehung zu einem größeren Werbeunternehmen profitieren konnte. Anschließend benötigte man einige Zeit, um den Krisenverlauf und die Krisenursachen zu verstehen. Ende des Jahres 2000 ging es dann rasch zu Ende: Anfang Dezember 2000 wurde die erste Hälfte der etwa 20 Mitarbeiter entlassen und vierzehn Tage später die restliche Hälfte. Das zu Spitzenzeiten 35 fest angestellte Mitarbeiter und zahlreiche externe Mitarbeiter für den technischen Servicebereich²³ zäh-

²³ Die technischen Unterstützungsdienstleistungen wurden aus Kostengründen in ein asiatisches Land ausgelagert.

lende Unternehmen schrumpfte somit innerhalb eines Jahres auf die Unternehmensgründer und eine kleine Gruppe von Mitarbeitern zusammen. Das weitgehend mit externem Kapital finanzierte Unternehmen verlor in diesem Zeitraum nach Schätzung des Unternehmensgründers etwa 5,5 Millionen Dollar:

I think we burned through about five and a half million dollars in investment – it was technically 6 million, but 600,000 of that came from Oracon in the form of a license for software that we never used ... So we burned through about 5,5 Million dollars in investment capital, and may be another 700,000-800,000 in revenues...

Most of the money came from external investors: A professional venture funding, a Silicon Valley Angel, and a publicly traded venture fund out of Denmark/Copenhagen (the lead investor in the first round). They already had invested in one of the CEO's previous companies. And then in the second round, which we faced in September 2000, the lead investor was a Chinese multinational conglomerate who, I think, came to us through one of our Asian connection. Because our lead investor even if they were based in Denmark, also have an office in Hongkong.

Zwischen August 1999 und August 2000 wurde somit ein konsumentenorientiertes (B2C) Modell verfolgt, welches schließlich ab August 2000 unter dem Eindruck des sich abzeichnenden Scheiterns fallengelassen wurde, um über neue Strategien nachzudenken. Das Unternehmen war zu diesem Zeitpunkt bereits in einer äußerst ungünstigen Lage: angesichts des finanziellen Drucks hatte man im Grunde genommen nicht mehr genügend Zeit eine neue, sinnvollere Strategie zu entwickeln und begann vielmehr damit, verschiedene neue Geschäftsmodelle auszuprobieren. Unter anderem versuchte man, die Technologie anderen Internet-Unternehmen anzubieten, was allerdings aufgrund der instabilen Lage des Internet-Sektors nicht sehr aussichtsreich war:

We abandoned the previous business model, we tried to do a new business model, we tried to do several new business models. Through the ensuing years... to about like September 2001 – last year. We tried to rework the product, to sell it, to major corporations as a vehicle from relationships with customers and giving them rewards, down cash rewards, for dealing information. And it turns out that these companies are very slow to make decisions, and it takes about a year to close a sale of this type to them. And we didn't have a year!

So, from August 1999 through August of 2000 or so, we pursued a business-to-consumer model. In August 2000, we tried to rechange to sell it, we would private label the service, we would provide the technology for other internet companies to do the same thing. But they kept on, they docked... So many even died that like we kept on calling people up and the next time we called up the person who had been fired, or left or quit... or the company would be out of business. So that for like three months until we realized it wasn't going to work. We cut a big deal with a company called XYZ [Unternehmensname anonymisiert; G.K.] who basically screwed us, defrauded us. And we are suing them, and that is why the company is still alive technically speaking at this point, because there is a lawsuit, and keeping the company alive is an advantage in terms of being able to pursue the lawsuit.

Die neue unternehmensorientierte Strategie war also auf den Bereich der Internet-Unternehmen fokussiert, was ein hohes Risiko barg. Als man schließlich feststellte, dass dies nicht funktionierte und dass man von dem anderen Unternehmen betrogen wurde, blieb nichts anderes übrig, als die Unternehmenstätigkeit auf ein Minimum herunterzufahren, da ansonsten die Insolvenz

unmittelbar bevorstand. Die Schwierigkeiten des Unternehmens in dieser Zeit umschreibt der Unternehmensgründer folgendermaßen:

We went to a whole bunch of business models, trying to find something that would work. So first was the consumer model, then to sell to internet companies and had them sell the consumer models. Then we tried to go sell to Corporate America and have them buy a license for it. And then use it like to interact with their customers. None of those works, so we completely abandoned that thing, and we went into an entirely different business segment using somewhat similar technologies to built a vehicle for small companies to manage mailing list and do incentivized marketing on their own. And that didn't work! The product didn't work! There wasn't enough time to really develop it to market. Demand was not really there, and it wasn't really usable because of the first version...

Der Entwicklungsverlauf dieses Unternehmens mag typisch für viele werbungsfinanzierte B2C-E-Commerce-Unternehmen sein. Dies betrifft erstens die Probleme, ein sich selbst tragendes Geschäftsmodell zu finden und umzusetzen: Mit dem gewählten Modell waren keine ausreichenden Einkünfte zu erzielen. Zweitens war das Geschäftskonzept selber unklar, konnte in der Praxis nicht wie angestrebt umgesetzt werden und musste mehrfach geändert werden, ohne dass dies auf einer ausgefeilten Strategie gegründet gewesen wäre. Drittens baute das Modell auf einer Finanzierung ausschließlich über internetbezogene Werbeeinnahmen auf, was hochriskant war, da ein signifikanter Rückgang der Werbung unmittelbar existenzbedrohend werden konnte. Viertens wurde den Unternehmensgründern ihre geringe Branchenvertrautheit (mit der Werbebranche) ebenso wie ihre geringe soziale Vernetzung im Werbereich zum Verhängnis. Der Fokus lag einseitig auf der Beschäftigung mit den bloß technischen Aspekten des Geschäftskonzeptes. Fünftens konnte schließlich auch die Änderung der Geschäftsstrategie das Unternehmen nicht vor dem Scheitern bewahren, da nicht nur die Notwendigkeit hierzu zu spät erkannt wurde, sondern auch weil offensichtlich einfach kein ausgefeilter Geschäftsplan vorhanden war und dem Unternehmen letztlich zu wenig Zeit verblieb.

Das dritte Unternehmen, das wir in Silicon Valley untersucht haben, hat gleichermaßen erfahren müssen, wie riskant die Gründung eines mit einer B2C-Strategie startenden E-Commerce-Unternehmens im Boom-Jahr 1999 war. Der Unternehmensgründer, der an der Universität Stanford studiert hatte (Maschinenbau und später Wirtschaftswissenschaften an der Stanford Business School), verfolgte – wie so viele andere Unternehmensgründer dieser Zeit – die Idee, Produkte über Internet an Konsumenten zu verkaufen und hierfür ein spezialisiertes E-Commerce-Unternehmen zu gründen. Das Geschäftsmodell sah vor, E-Commerce-Dienstleistungen für etablierte Einzelhandelsunternehmen zu entwickeln und diesen anzubieten. Es handelte sich um ein E-Commerce-Bestell- und Liefersystem, über das im Auftrag der Einzelhandelsunternehmen die elektronischen Bestellungen der Kunden abgewickelt und noch am gleichen Tage ausgeliefert würden. Dadurch sollte den Einzelhändlern der Einstieg in den elektronischen Handel erleichtert werden, indem ihnen die Organisation und Durchführung des E-Commerce abgenommen

werden würde. Die Kunden würden über die Website der jeweiligen Einzelhändler ihre Bestellungen elektronisch vornehmen; dahinter würde aber das von dem E-Commerce entwickelte und für die verschiedenen Einzelhändler betriebene System stehen.

Im Gegensatz zu anderen E-Commerce-Unternehmen in diesem Bereich, versuchte man weitgehend auf bereits vorhandenen Strukturen der Einzelhändler aufzubauen. D.h. vorhandene Ressourcen der Einzelhändler wie z.B. etwa nicht voll ausgelastete Lieferfahrzeuge sollten im Rahmen des E-Commerce-Konzepts optimal ausgenutzt werden. Man wollte möglichst vermeiden, aufwendige Investitionen in einem Fuhrpark an Lieferantenfahrzeugen vornehmen zu müssen. Ebenso wollte man die mit dem Aufbau eines eigenen Markennamens als E-Commerce-Unternehmen verbundenen hohen Werbekosten und damit auch die Konkurrenz mit etablierten Einzelhandelsketten sowie die mit dem Aufbau eigener Warenlager und Fuhrparks verbundenen hohen Investitionskosten vermeiden (an denen Konkurrenzunternehmen wie etwa Webvan unter anderem gescheitert waren). D.h. im Vordergrund blieben die Namen der jeweiligen Einzelhändler; das Unternehmen agierte dagegen eher im Hintergrund und trat nur gegenüber den Einzelhändlern als spezialisiertes E-Commerce-Dienstleistungsunternehmen in Erscheinung, an das die Einzelhändler ihren gesamten E-Commerce-Geschäftsbereich outsourcen konnten.

Der Unternehmensgründer hatte zuvor Erfahrungen in einigen schnellwachsenden Hochtechnologieunternehmen des Silicon Valley gesammelt und arbeitete zuletzt in einem 1998 von Sun Microsystems aufgekauften Unternehmen, das Application Server bezogene Software entwickelte. Zusammen mit einem Partner entwickelte er dann die Idee, ein E-Commerce Unternehmen zu gründen und hierfür Sun Microsystems zu verlassen. Das schließlich knapp 25 Mitarbeiter umfassende Unternehmen (mit Sitz in San Mateo) wurde fast ausschließlich mit externem Kapital finanziert. Sein eigenes finanzielles Risiko hatte der Unternehmensgründer begrenzt, indem er lediglich seine Arbeitskraft, jedoch kein Finanzkapital in die Firma einbrachte (er stellte seine Arbeitskraft unentgeltlich zur Verfügung). Allerdings bedeutete das Ausscheiden bei Sun Microsystems eine nachhaltige finanzielle Einbuße für ihn, da er seine Aktienoptionen verlor. Als Sicherheiten hatte er gleichwohl ein gewisses Sparguthaben und ein regelmäßiges Einkommen über seine Frau, die für ein Consulting-Unternehmen arbeitete. Das Kapital des Unternehmens sollte schließlich im wesentlichen von einer Risikokapitalgesellschaft in Silicon Valley (aus Menlo Park) kommen, die 5 Millionen Dollar investieren wollte.

Um die Unternehmensgründung realisieren zu können, mussten die Unternehmensgründer Kontakt zu Anwälten in einflussreichen Anwaltskanzleien und Risikokapitalgesellschaften aufnehmen. Dies war entscheidend, jedoch nicht ganz einfach, da im Silicon Valley die Anwaltskanzleien und Risikokapitalfonds die Flut von Busi-

ness-Plänen kaum bewältigen können und sich tatsächlich nur mit einem sehr kleinen Bruchteil davon wirklich befassen. Der Unternehmensgründer aktivierte daher seine ehemaligen Kontakte von der Stanford Business School; parallel dazu verfolgte sein Partner seine eigenen Beziehungen (er war selber in Harvard und zuvor in Boston, hatte einen Harvard-Abschluss und viele Kontakte, u.a. über die Alumni-Netzwerke). Schließlich wurde über die Kontakte des Harvard-Netzwerkes der Zugang zu einem prominenten Anwalt der Kanzlei Wilson Sonsini Goodrich & Rosati (WSGR) geschafft, welcher sich mit dem Unternehmenskonzept befasste. Dies war wichtig, um anschließend die Risikokapital-Investorengruppe, welche 5 Millionen Dollar investieren wollte, zu gewinnen.

Technisch anspruchsvoll war es sicherzustellen, dass die Online-Bestellung die jeweilige Verkaufsfiliale erreicht, die Mitarbeiter dort die Bestellung zur Abholung vorbereiten und dann schließlich auch noch der Auslieferer kommt, um die auszuliefernden Produkte abzuholen und am selben Tag termingerecht zuzustellen. Dies war ein kritischer Punkt, denn es sollte sich zeigen, dass die Kundenzufriedenheit und Nutzungswahrscheinlichkeit durch die Kunden in hohem Masse von einer raschen, vollständigen und fehlerfreien Zulieferung abhing.

Als wirklich entscheidendes Problem erwies sich jedoch der Aufbau der Beziehungen zu den Einzelhandelsketten: Es war extrem zeitaufwendig, diese Beziehungen vorzubereiten; zunächst einmal ging es überhaupt darum, die richtigen Ansprechpartner in den Unternehmen zu finden, die über eine solche Zusammenarbeit entscheiden konnten; die großen Einzelhandelsketten hatten ihre eigene Bürokratie, die sich nach Ansicht des Unternehmensgründers eher als Bremse bei der Umsetzung neuer innovativer Ideen erwies. Nachträglich stellt der Unternehmensgründer selbstkritisch fest, dass er eigentlich sehr viel früher jemanden hätte einstellen müssen, der ausschließlich für die Beziehungen und Kontaktanbahnung zu den Einzelhändlern zuständig hätte sein müssen. Er selber wollte diese Aufgabe dagegen nicht übernehmen. D.h. auch in diesem Fall stellte die geringe Kenntnis der Branche (des Einzelhandels) einen wichtigen Grund für die konkreten Schwierigkeiten des Unternehmens dar.

Als das Unternehmen aufgrund der Probleme und Verzögerungen beim Aufbau der Beziehungen zu den Einzelhandelsketten nur schleppend vorankam, inzwischen aber zahlreiche andere E-Commerce-Unternehmen mit fast identischem Konzept auf dem Markt waren²⁴ (deren Umsätze zum Teil nur einen Bruchteil ihrer hohen Verluste

²⁴ Ein Beispiel war das in San Francisco ansässige DNet, das mit fast identischem Unternehmenskonzept wie das hier untersuchte Unternehmen gestartet – und dann ebenfalls gescheitert – war. Zahlreiche Dotcom-Unternehmen versuchten sich mit “same-day delivery service”, ohne dies jedoch in ein profitables Geschäftsmodell umsetzen zu können.

betrogen), und sich schließlich der Zusammenbruch der internetbezogenen Märkte abzeichnete, begann der Lead-Investor die noch ausstehenden Investitionszahlungen immer weiter zu verzögern, bis er dann schließlich im Mai 2000 seine Investitionszusage endgültig zurückzog. Dies bedeutete faktisch das Ende des Unternehmens, das dann im Sommer 2000 aufgelöst wurde.

We got to a point where the relationship with that venture capitalist got worse [...] what they do is just they delayed and delayed and delayed... for various reasons, and they always had an excuse ... then we were so far along that we either had to shut down or you had to get money from somewhere to keep going... so in march the time frame we just looked how much cash we have left, we talked to AB&C, and we have never got any of those guys, and at the same time the whole VC-market,... just went to hell... the e-commerce completely disappeared... in 2000, the summer/spring 2000.

We were in the business center in San Mateo, we had some hardware, you know we purchased a server, two servers, we once purchased laptop computers... so, we sold whatever we could from that equipment and notified the partners that we had signed up that we will going be closing... It wasn't like a shut down 500 people...

4.2 Übersetzung konventioneller Geschäftsmodelle in E-Commerce: Vom unternehmensbezogenen Dienstleister zum B2B E-Commerce-Unternehmen

Eines der von uns untersuchten Unternehmen ist ein reines Business-to-Business (B2B) Unternehmen des elektronischen Handels im Umfeld der Filmindustrie. Dieses in Hollywood ansässige Unternehmen liefert laufend aktualisierte Informationen über neue Filme (wie z.B. Filmrechte) für Investoren, Händler, nationale und internationale Vertriebshäuser, Produktionshäuser und Filmfestivals. Das Unternehmen verkauft sein filmbezogenes Wissen auf elektronischem Wege (online) an Unternehmen, für die dieses einen hohen Wert besitzt und welche in der Lage sind, dafür einen hohen Preis zu bezahlen. Der Dienst hilft den Produzenten, Käufer für ihre Filme (d.h. für die Filmrechte) zu finden, und den bei den verschiedenen Unternehmen für die Entwicklung, Produktion und den Einkauf Zuständigen sowie den Vertriebshäusern, weltweit neue Filmprodukte, Koproduktionen und finanzielle Partner zu finden.

Vertriebsunternehmen, die Filmprodukte für den US-Markt und für internationale Märkte suchen, können den Dienst nutzen, um ihre eigenen Mitarbeiter in der Informationsbeschaffung zu entlasten, so dass diese sich vorab informiert auf die eigentlichen Verhandlungen und Beziehungen zu Produzenten, die Filminhalte und Auswahl der Filme konzentrieren können. Die Entwicklungs- und Einkaufsabteilungen der Filmunternehmen wiederum haben aufgrund der erhaltenen Informationen bessere Chancen, sich die besten Filme noch vor Beginn des eigentlichen Wettbewerbs sichern zu können. Den Produzenten dagegen bietet der Dienst kostenlos und bei geringem Aufwand die Möglichkeit, künftige Kaufinteressenten über ihre Vorhaben,

Filme und neuen Entwicklungen informiert zu halten und dabei in direkten Kontakt zu dem Bereich der Einkäufer zu kommen²⁵. Der Dienst liefert zudem im Vorfeld wichtige Informationen über Remake-Stoffe und über neue bzw. junge, Erfolg versprechende Filmregisseure und Schauspieltalente.

Das Unternehmen verfolgt jährlich etwa 4000 neue Filmtitel in den verschiedensten Produktionsstadien weltweit. Diese werden in einer computergestützten, beständig wachsenden Film-Datenbank erfasst, auf deren Grundlage die verschiedenen Dienste des Unternehmens angeboten werden. Das Unternehmen veröffentlicht verschiedene Berichte, die regelmäßig in bestimmten Intervallen erscheinen. Hierbei bietet das Unternehmen verschiedene Formate für jeweils spezifische Verwendungszwecke an. Anlässlich der zahlreichen, in regelmäßigen Abständen stattfindenden Filmfestivals werden zusätzlich Festival-Berichte herausgegeben. Außerdem werden bereits Wochen vor Festivalbeginn detaillierte Informationen zu den erhältlichen Filmen und Filmrechten gegeben.

Das Unternehmen bietet eine Vielzahl unterschiedlicher Dienste an, die alle ausschließlich auf elektronischem Wege über die Website des Unternehmens erhältlich sind (E-Commerce). Kunden können die verschiedenen Berichte direkt online kaufen oder einen Abonnementsvertrag abschließen. Die verschiedenen Berichtsarten und Abonnements sind je nach Umfang und Nutzen für den Kunden preislich gestaffelt (vom Basispaket bis hin zum Quartalsbericht mit monatlichen Aktualisierungen und schließlich kundenspezifischen Abonnements). Zusätzlich können spezielle, täglich wechselnde Dokumente als Download mittels Kreditkartentransaktion auf der Website online gekauft werden. Die verschiedenen Dienste rangieren in einer Preiskategorie von 5000 bis 17000 Dollar jährlich; wünscht ein Kunde, die Informationen in elektronischem Datenbankformat (als Download), um die Daten in seine eigene Datenbank importieren zu können, so fällt zusätzlich zu den Kosten des jeweiligen Dienstes noch ein Preiszuschlag von 5000 Dollar an. Je nach individuellem Bedarf kann sich ein Kunde eine Kombination der verschiedenen Abonnementsdienstleistungen zusammenstellen; im Einzelfall können so für den Kunden sehr hohe Gebühren zusammenkommen.

Dieses Unternehmenskonzept ist ein gutes Beispiel für ein wissensbasiertes Geschäftsmodell, welches inkremental im Rahmen einer bestimmten Branche und eines bestimmten lokalen Kontextes, nämlich der Filmindustrie in Hollywood, entstanden

²⁵ Die Aufnahme der filmbezogenen Informationen in die Datenbank ist für Filmproduzenten kostenfrei. Das Unternehmen hat ein Interesse daran, die Informationen über neue Filme von den Filmproduzenten zu erhalten. Dagegen müssen Käufer der Filmrechte für die benötigten Informationsdienstleistungen bezahlen. Für sie haben die Informationen einen hohen ökonomischen Wert und sie sind auch in der Regel bereit, die hohen Gebühren des Informationsdienstes zu bezahlen.

ist. Das eigentliche "Wissenskapital" des Unternehmens wurde im Laufe von Jahren durch die Firmengründer aufgrund ihrer Erfahrungen in und Detailkenntnisse der Filmindustrie, sowie in intensiven sozialen Austauschbeziehungen mit einer Vielzahl von Akteuren akkumuliert. Der regelmäßige Besuch zahlreicher, international bedeutender Filmfestspiele und die Interaktionen mit Filmproduzenten, Filmhändlern und Festivals bildet die Grundquelle des Wissensschatzes dieses Unternehmens und nicht etwa die Tatsache, dass das Unternehmen seine Dienste ausschließlich auf elektronischem Wege über Internet verkauft. Das Internet und der elektronische Handel ist hier lediglich ein Werkzeug, um die Geschäfts- und Handelsbeziehungen zu den Kunden effizienter, d.h. kostengünstiger, kundenfreundlicher und vor allem zeitnaher zu gestalten. D.h. das Unternehmen ist im Laufe der Zeit von einem zunächst konventionellen unternehmensorientierten Wissensdienstleister zu einem modernen, wissensbasierten B2B-E-Commerce-Unternehmen gewachsen.

Es handelt sich hierbei um ein Kleinunternehmen, das neben der Firmengründerin und Ihrem Partner/Ehemann – einem ehemaligen unabhängigen Filmproduzenten – aus lediglich drei weiteren fest angestellten Mitarbeitern besteht, darunter einem Computerfachmann, der für die gesamte Website und E-Commerce-Transaktionen zuständig ist, sowie zwei weitere Mitarbeiter (eine Mitarbeiterin kommt selber aus der Filmindustrie; eine weitere Position wird mit Berufsanfängern besetzt).

Das Firmenprofil ist eng mit der persönlichen Berufsbiographie der Firmengründerin verknüpft, welche Ende der achtziger Jahre eine (schließlich weltweit zu besetzende) Marktnische für das Unternehmen identifiziert hatte. Die Kombination dieser Elemente des Unternehmenskonzeptes – kleiner aber feiner „Global Player“ in einer speziellen, unangefochtenen Marktnische, in der man sich zum konkurrenzlosen Marktführer entwickeln konnte – sollte sich später als hochkompatibel mit dem Konzept eines im Internet präsenten, elektronischen Handel betreibenden Wissensunternehmens erweisen. Das Grundkonzept wurde im Rahmen jahrelanger Arbeit langsam aufgebaut und weiterentwickelt und mit zunächst äußerst knappen Ressourcen umgesetzt.

Die Unternehmensgründerin durchlief zunächst eine diskontinuierliche Karriere in verschiedenen Funktionen im Filmgeschäft, bis sie schließlich im Akquisitionsbereich landete, der im Zuge des Aufkommens der Videotechnologie an Bedeutung gewann. Durch den mit der Videotechnologie entstehenden neuen Wachstumsmarkt für kostengünstige Filmprodukte benötigten die Filmunternehmen eigene, speziell für den Einkauf von Fremdproduktionen geschulte Mitarbeiter, die sich jedoch im Grunde genommen alle nötigen Kenntnisse und Fähigkeiten selbst erarbeiten mussten. Es gab zunächst keinerlei Hilfsmittel, um diese neue Funktion sinnvoll zu organisieren. Die Frage war nun: Wie sollte die neu entstehende Position des Filmeinkäufers orga-

nisiert werden? Und wie sollten die zahllosen neuen und ständig aktualisierten Informationen bewältigt werden?

How do you organize this new position? You have so many films coming your way, your passing, your considering, your negotiating. You haven't seen it, you don't know the phone number. There were no tools, there was no way to organize it except out of your head! So, everyone in acquisitions – about five of us at the time – we talked about how do you organize the information. You put it in scrap books and card files. There were no computers, there were no directories. So, I decided when a computer came in – and I started to play with that, and I really enjoy having a database – that this was the way we could organize. So, I went to my colleagues in the acquisition world and said if I create ... there are 800 films in all the world that we would want to buy, and I would put them all on a database and sort it by different categories.... would you buy this if I could create it? And everyone said of course they would buy it, they needed a tool to organize all this data.

Um den Dienst des neuen Unternehmens kundengerecht aufzubauen, führte die Unternehmensgründerin zunächst zahlreiche Gespräche mit den potentiellen Abnehmern in den Filmunternehmen, um herauszufinden, welche Art von Berichten und Informationen definitiv gewünscht wurden. Dadurch war es möglich, eine bestimmte Anzahl unterschiedlicher Produkte (Berichte) für jeweils spezifische Bedürfnisse zu entwickeln. Durch die Videotechnologie entstanden plötzlich im Filmgeschäft neue Wachstumsmärkte für unabhängige Filmproduktionen. Personalengpässe im Einkauf der Filmunternehmen verstärkten zugleich die Nachfrage nach einem Informationsdienst für den Filmmarkt:

Well, we started in 1988, and it was the time that video was in its heyday. It was a very good business worldwide. Video was creating money, new markets, new product. The independent film industry become into its own. Steve Soderbergh was starting up – all the directors you now see making studio films were just starting up as independents. The independent world was coming into its own, because of video, and everyone needed an acquisition executive. So, we were doing quite well! This 1988, and I do not know at what point the business took a bit of a depth, and acquisition departments were poured back – that was also good for us! Because we could offer our services at half the price of a person! They had to get rid of the person, they could still take our reports.

Vor Gründung dieses Dienstes gab es nichts Vergleichbares in der Filmindustrie. D.h. früher fuhren die verschiedenen Vertreter und Einkäufer zu den Filmmärkten, d.h. den Filmfestspielen, ohne jegliche Vorbereitung und ohne Vorabinformationen zu den gehandelten Produkten:

Before that, there had been nothing like that! You would go to the market and the day you would get there, you would get a schedule, and you would have to read all the descriptions as fast as you could. You would get a bumper issue from Variety or Hollywood Reporter – those were the only two trades in those days. And so you would read that like on the plane, as you flew to MIFED or Cannes... Or you would be going to AFM, you would read it as you went. There were no advanced notices of what was being sold at festivals. I don't even recall if there were faxes. So you would have to get it by mail.

Ohne die vorangegangenen Erfahrungen in der Filmindustrie und vor allem die persönlichen Beziehungen zu zentralen Persönlichkeiten im Filmgeschäft wäre es unmöglich gewesen, ein solches Unternehmen zu gründen. Die Basis der späteren Filminformationsdatenbank bildete zunächst das bloße Erfahrungswissen der Unterneh-

mensgründerin, die zuvor selber als Einkäuferin für ein Filmunternehmen gearbeitet hatte und dadurch alle wichtigen Akteure persönlich kannte:

It was funny, when I first started, I knew it all. Because I bought! And you had to be on top of it. So, I knew every producer, I knew their numbers, so I just gathered my own data, put it in, then I was reading the trades, and I would enter from the trades, and I knew everyone's phone numbers.

Der Übergang in die Selbständigkeit Ende der achtziger Jahre war persönlich schwer für die Unternehmensgründerin. In dieser Zeit finanzierte sie sich mit verschiedenen Consulting-Tätigkeiten für Filmunternehmen und startete ihr Unternehmen zunächst in der eigenen Wohnung und anschließend in der Garage. Von entscheidender Bedeutung war nach wie vor die kontinuierliche Präsenz auf Filmfestspielen, um Kontakte zu pflegen und Informationen auszutauschen. Da auch die Festivals von ihrem Informationsdienst profitierten, erklärten sich diese in der Anfangszeit bereit, ihr Unternehmen zu unterstützen, indem sie für die Reise- und Hotelkosten der Unternehmensgründerin aufkommen. Als das Unternehmen sich später einmal etabliert hatte, sollte die Präsenz des Unternehmens bei den Festivals dann fortan von den Festivals sogar finanziell vergütet werden – eine Praxis, die sich bis heute gehalten hat. Die Organisatoren von Filmfestivals erhielten im Gegenzug differenzierte und möglichst vollständige Informationen zu den von ihnen gezeigten Filmen. Beispielsweise zu der Frage, ob ein Film eine Weltpremiere ist oder ob er bereits auf einem anderen Filmfestspiel gezeigt wurde:

I would give them back the information I had on those films: The history, where they have been reviewed, if they had shown before, because filmmakers would say, oh, it's a World premiere! But you know what? If it's shown and the trades would say "The Belgrade film festival is showing this film, that film..." and I had always put it in to the database! Anything I would read would go into the database. So, I would give it back to them, they would then do their programming time slots, and they would plan their programming around my data, after they chose their films! So, each festival used it differently.

Die Filmfestspiele bildeten auf der einen Seite eine der wichtigsten Informationsquellen für das Unternehmen, auf der anderen Seite boten sie auch eine gute Möglichkeit, die eigene Dienstleistung vermarkten zu können. Seit Entstehung des Unternehmens sind die Filmfestspiele ein zentraler Ort, zu dem die Unternehmensgründerin oder ihr Partner kommen müssen. Inzwischen gibt es neben den weltweit führenden Filmfestspielen wie Cannes, Mifed oder Toronto zahlreiche kleinere Festivals, bei denen zwar nicht bei allen unbedingt eine Präsenz erforderlich ist; jedoch nimmt die Reisetätigkeit etwa die Hälfte der Arbeitszeit der beiden Unternehmenspartner ein, d.h. pro Partner etwa 6 Monate im Jahr, die außerhalb des Firmensitzes in Hollywood verbracht werden müssen.

One of the best ways was using the festivals as a marketing device for us. Because, one we could put an ad in, two we could put a questionnaire in every bag, so every film maker who is at that film festival would fill it in and tell us what was that... And they get phone calls, immediately they get phone calls. So it puts them right into the business. People are always talking about QZ [Unternehmensname anonymisiert; G.K.], they tell film makers you have to list. If it's a class, they are allways been told, don't forget QZ, you must list if you are mak-

ing a film! We work on panels for film makers, so they hear about it and they all list. The festivals were very fertile, and IFP the film market in New York was extremely fertile. Everyone gave me information. Organizations gave me information early, and I would publish it when they said go! When they did their press release I was ready to publish! So, I had it early, but not too early.

Dies war eine sehr interaktions- und wissensintensive Arbeit mit ganz speziellem Arbeitsfokus. Es war kaum zu erwarten, dass in diesem Feld viele Konkurrenten entstehen würden. Im Gegenteil erarbeitete sich das Unternehmen ein Profil, das einzigartig in diesem Wirtschaftszweig war. Zwar gab es einige wenige Unternehmen, die Informationen zum Filmsektor anboten, jedoch war der Fokus unterschiedlich. Das hier betrachtete Unternehmen war im Grunde genommen das weltweit einzige seiner Art, das Informationen speziell für die Einkäufer von Filmrechten und für Investoren in 40 verschiedenen geographischen Gebieten aufbereitete und am Markt anbot.

Der Wert der aufbereiteten Informationen war so groß, dass das Unternehmen problemlos hohe Preise für seine Dienste verlangen konnte. Der Grund war, dass das Unternehmen auf diesem Gebiet eine hohe Kompetenz erlangt hatte und die Zusammenstellung der Informationen sehr viel besser und schneller machen konnte als ein vergleichbarer festangestellter Mitarbeiter bei einem Filmunternehmen. Bei der Festsetzung der Preisstruktur hatte das Unternehmen daher immer den Vergleich mit den fiktiven Kosten im Auge, die ein für die gleiche Aufgabe eingestellter Mitarbeiter die Filmunternehmen kosten würde:

We set it up as a subscription. And an expensive one. But it was based on a person's salary. So if a salary of a beginning person to track films was a 25,000 dollars a year, we were very attractive, because we would sell this report a 15,000 dollars a year! So, no one had to start the learning curve of how to track all these films, how to get the phone numbers. That has already been done. And then you would have an experienced person working the reports. So we set it up that way, because it would pay our way. We didn't have to worry about collecting payment. They didn't pay? They didn't get the reports! And it was one payment up front. We wouldn't bargain, we wouldn't lower the price, we wouldn't split the price into two or three or four payments.

Eine große Wende und zugleich turbulente Phase für das Unternehmen bildete dann die zweite Hälfte der 90er Jahre während des Dotcom-Booms und dem Aufkommen der neuen internetbasierten Unternehmenskonzepte. Es war offensichtlich, dass das Unternehmen mit seinem Geschäftsmodell eigentlich prädestiniert für die internetbasierte Wissensökonomie war. In den Jahren gegen Ende der 90er Jahre musste man sich zunehmend mit den neuen technologischen Möglichkeiten auseinandersetzen. Dies nahm verschiedene Formen an: Sei es in Form von Angeboten junger Dotcom-Unternehmen, das Unternehmen aufzukaufen (denn die Mehrzahl der Dotcoms in diesem Bereich verstanden lediglich etwas von der Technologie, jedoch wenig von den inhaltlichen Anwendungen; das hier betrachtete Unternehmen verfügte dagegen über wertvolle Inhalte); sei es in Form von Konkurrenz plötzlich auftauchender Dotcoms, die solche Informationen über Filme kostenlos und für jedermann zugänglich ins Internet stellen wollten; oder sei es schließlich in Form einer Auseinandersetzung

mit der eigenen Strategie gegenüber der neuen Internet-Technologie. Die Bewältigung dieser Phase erwies sich als große Herausforderung für das Unternehmen, das deshalb zeitweise nahe am Abgrund des Scheiterns war.

And then three or four companies suddenly proposed what I was doing as a service that would be on the internet, and for free. That was a huge moment for us. I knew, we needed to go on the internet, we were just databased. Although these dotcoms did not have the same kind of information. No, I have histories for all these films. I have how they are financed, where they have sold – they never had that – where they have been reviewed, where they have played festivalwise. All they had was: here is a market, and here is what is being sold; and here is some independent films, and here is the contact information. It was much more superficial. But it was really a huge threat. And they all wanted to buy us, because we had the content. The deals weren't very attractive, they were speculative, and none believed that the business plans would work. We were the only ones making money. They had no idea how to make money.

Die Jahre 1999 und 2000 waren die entscheidenden Jahre, in denen eine Entscheidung über die Zukunft des Unternehmens getroffen werden musste. In dieser Phase konnte sich das Unternehmen als führende Marke filmbezogener Informationsdienstleistungen kaum vor (in der Regel eher zweifelhaften) Angeboten junger Internetunternehmen retten. Dies erzeugte einen hohen Druck auf die Firma.

The first was, I had a friend, she was a development executive at a big sales company, and she was listening to me saying you know we need to produce this on the internet, so that people can pay less, see it fast, do their stuff, and she said sounds good, let me introduce to my boy-friend who raises money. So, I said o.k. So, the next thing I knew she said, he has found money, and he is going to create this website and we are going to sell films online. And we will take a commission from the sales. I said: It will never work. But I went up to meet with them, they tried to push me with my husband into making a decision the next day, to sell to them. And who were they? They were penny stock people, they had a lot of money from penny stocks (penny stocks are these stocks that sell for pennies, they don't sell for dollars). I don't know financing at all, but all I knew was I would not trust penny stocks. I didn't trust these guys, and I certainly didn't think the model of selling films online for a commission would ever work. Because the sellers weren't to going to give up their small portion to an internet entity. They had such a small margin themselves. How would this be made of small businesses? There are the majors, but everyone else is a small business. Everyone! It's all personal and small. So, these sales agents weren't going to allow an internet behemoth with a lot of funding, millions of dollars, they have promised me such great things...

These guys were bound for failure. I mean, they were hated, hated... The sales agents hated the idea! It just doesn't work that way. It works face-to-face! You have to bargain, you can't negotiate online, you have to be face to face. You have to know who it is. I mean, it was a worst idea. A terrible idea, but they spent a lot of money. And then they disappeared. Haven't seen them since...

Ein anderes Beispiel war ein Angebot eines jungen Internet Start-ups aus Silicon Valley, das sich für das Unternehmen interessierte und ein Kooperationsangebot unterbreitete. Auch hier bestand das Motiv darin, die eigenen Schwächen bei den Inhalten und hinsichtlich eines inhaltlichen Konzeptes durch die Zusammenarbeit mit einem entsprechenden wissensbasierten Unternehmen zu kompensieren:

Another company came, two young men from Silicon Valley, joined with an attorney here and thought, well we have the technical know how. We will get QZ [Unternehmensname anonymisiert; G.K.] to give us the data, and we will put it on the internet and we will charge producers to list, and we will give the information to buyers. And I said: You know, produc-

ers don't have any money! Producers put every cent they have into the movie, the buyers have money. But they didn't want to have a market online, and they didn't do it. And they tried, and they had a lot of money raised, and they failed, they were real play dotcom...

In dieser Phase tendierte man zunehmend dazu, einen seriösen Partner mit Kompetenzen im Internet-Bereich und zugleich mit einschlägigen Branchenkenntnissen zu suchen. Denn es wurde immer deutlicher, dass das Internet gerade für ein Unternehmen wie dieses eine Technologie darstellte, an der kaum vorbeizukommen war. Auf der anderen Seite traute man es sich als Kleinstunternehmen mit einer Handvoll Mitarbeitern und nur ungenügenden finanziellen Rücklagen nicht zu, den Wandel zu einem internetbasierten B2B-E-Commerce-Unternehmen aus eigener Kraft zu schaffen. Auch an die Suche externer Investoren oder gar geschweige denn nach Risikokapital dachte man gar nicht erst, da man sich in diesen Dingen selber nicht kompetent fühlte. Im Nachhinein mag das als Fehler erscheinen, denn die spätere Partnerschaft mit einem internetbasierten Filmportal, das das Unternehmen letztlich kaufte, erwies sich als Desaster und trieb die Firma fast in den Bankrott.

Anstelle neue Investoren in das Unternehmen zu nehmen, begann man, sich nach einem (vermeintlich starken) Partner im Internet-Bereich umzusehen, der sich von der Masse der Dotcoms durch ein fundiertes Geschäftskonzept abheben sollte. Zu diesem Zeitpunkt hatte das Unternehmen bereits einen festen Kundenstamm unter den Filmvertriebsunternehmen in den USA, in Europa und Asien und es verfügte über ein gut funktionierendes Geschäftsmodell. Es ging nun darum, einen in diesem neuen Technologiefeld kompetenten Partner zu finden, der dem Unternehmen helfen sollte, seine Geschäftstätigkeit in den Internet-Bereich auszudehnen und dies zu finanzieren.

When the internet started up, we knew we needed to go on the internet. We needed someone to finance that. We were doing fine, we had a staff of I think 5 people, but we didn't have so much money beyond that, that we could create the website, and the whole internet business, the marketing. So we needed the capital.

Unter der Vielzahl an Angeboten interessierter Internetunternehmen schien nur ein einziges Unternehmen über ein fundiertes Konzept zu verfügen. Das betreffende Unternehmen war ein 1998 in San Francisco gegründetes und später nach Hollywood verlagertes Internet-Filmportal, das vor allem Kurzfilme über Internet zugänglich machte und eine Online-Gemeinde bzw. einen elektronischen Marktplatz für Filmemacher und die Filmbranche aufzubauen versuchte. Es handelte sich hierbei um ein Dotcom-Unternehmen mit für die damalige Zeit ganz typischen Expansionsbestrebungen. Dessen Ziel war, sich eine führende Marktstellung im Internet in diesem Bereich zu sichern, indem es in ein und demselben Unternehmen (und über ein und dieselbe Website) so verschiedene Dienste wie Informationen zu Filmrechten, Vorkündigungen für Schauspieler, Drehbuchautoren und Produzenten, Evaluierung neuer Drehbuchautoren oder das branchenspezifische Verzeichnis der Produzenten, Agenturen, Managementfirmen, Vertriebsfirmen, internationalen Filmkäufer und

Neuen-Medien-Firmen zusammenführen wollte. Der Kauf des hier untersuchten Unternehmens war ein Element im Rahmen eines Gesamtkonzeptes, das den Aufkauf und die Einverleibung einer ganzen Reihe spezialisierter Kleinunternehmen vorsah:

PY [Unternehmensname des Dotcom-Unternehmens anonymisiert; G.K.] had a vision: That was they would take us, QZ [Unternehmensname anonymisiert; G.K.] which was data and rights tracking, they would combine us with several other into these they have bought. So we would all join the forces. There were five or six organizations here for a moment – a moment! Their idea was we would merge with the studios, the Hollywood Creative Directory and this and that ... academy, players directory etc. – we would just be the directory of everything! We have had one competitive model may be and that would have been the studio system. But other than that it was just us in the world of film, everything classifiable in the film world. So, that was the bold plan.

Dieser auf Expansion ausgerichtete Plan wurde auf dem Höhepunkt des Dotcom-Booms konzipiert und angegangen. Die Verhandlungen führten schließlich im Sommer des Jahres 2000 zum Verkauf des hier untersuchten Unternehmens an das Filmportal. Der Käufer versprach, nicht nur einen guten Preis für das Unternehmen bezahlen zu wollen, sondern es auch schnell wachsen zu lassen und die bisherigen Eigentümer und Mitarbeiter als Angestellte weiterzubeschäftigen. Schon kurz nach dem Verkauf zeichnete sich jedoch die Dotcom-Krise ab, und das Käuferunternehmen versuchte aufgrund seiner zunehmenden finanziellen Probleme den abgeschlossenen Vertrag “nachzuverhandeln” und drastische Sparmaßnahmen zu verordnen:

This company PY [Unternehmensname des Dotcom-Unternehmens anonymisiert; G.K.] bought us on the promise that they would grow us, they would pay us a huge fee for the company and keep us employed at nice salaries. What happened at that point was the dot-coms hit the wall – because they had no business plans – and PY [Unternehmensname des Dotcom-Unternehmens anonymisiert; G.K.] tried to renegotiate its deal, they tried to pull us down into pouring back our services rather than growing them.

They bought us in July of 2000, and just as the deal was signing the business was declining. They began to work and they started having troubles of their own company, and the problems of the internet economy, it just obvious was not working the way that it was planned...

Die Versuche, die Unternehmenstätigkeit einzuschränken und Kosten zu sparen, machte die Arbeit zunehmend schwierig. Das zuvor unabhängige Unternehmen benötigte einfach bestimmte Grundressourcen für die Dateneingabe und für die Reisen zu Filmfestspielen, woran die Existenz des Unternehmens geknüpft war. Die Bindung an das Dotcom-Unternehmen barg in dieser Situation ein hohes Risiko. Die im Widerspruch zu den vertraglich vereinbarten Zielvorgaben stehenden Kosteneinschränkungsversuche führten deshalb zu zunehmenden Spannungen:

So, they started to trim back, so they wanted to take our salaried employees and cut them back. And that wasn't going to work, because we couldn't do the data then. And then they wanted us to quit all the travel. Because it looks like it's an awful lot of travel. If people don't know you, they don't do business with you. We had to be out there! So, they want to quit all the travel, they wanted to cut back on this. And even to get anything done on the internet, we had to get online with everyone else.

Die Gefahr des unmittelbar bevorstehenden Scheiterns vor Augen setzten die Unternehmensgründerin und ihr Partner im Folgenden alles daran, aus dem Vertrag aus-

steigen zu können und das Unternehmen wieder zurückzukaufen. Dies war eine essentiell wichtige Frage sowohl für das in Jahren aufgebaute Unternehmen als auch für die persönliche berufliche Zukunft der Unternehmensgründerin.

We knew we had to get the company out or we would have been destroyed. We didn't know if they would survive, they did survive, they are here. But we really didn't know if they would survive, and if they didn't we would be dead. And I had no place to go. I mean, where do you go with my age, having done what I did? I didn't want to lose this. This is my annuities. So, I knew I had to get out. They didn't want to pay, because if they had payed what they owed, they would have gone bankrupt.

Mit Hilfe eines guten Anwaltes gelang es schließlich, das Unternehmen ein halbes Jahr nach dem Verkauf wieder zurückzukaufen. Der erfolgreiche Rückkauf war allerdings mit neuen großen Herausforderungen verbunden. Zum einen gingen wichtige Märkte in Europa aufgrund der finanziellen Verluste vieler ehemaliger Kunden im Jahre 2001 verloren; zugleich stand man vor der Herausforderung, den Betrieb wieder völlig neu aufzubauen und den gewandelten Anforderungen der Filmbranche anpassen zu müssen. Damit verbunden waren grundlegende organisationelle Probleme und die Notwendigkeit, bis zur Lösung dieser Probleme die Reiseaktivitäten stark einschränken zu müssen, um sich dem Wiederaufbau des Unternehmens und der Führung der Mitarbeiter widmen zu können, was gerade in dieser Phase ausgesprochen wichtig war. Insgesamt umfasste die Phase der Unsicherheit (angefangen vom Zeitpunkt des Verkaufs), während der die Gründerin um die Existenz des Unternehmens bangen musste, zusammen ungefähr 18 Monate.

Schließlich baute man sich eine eigene Internet-Präsenz und E-Commerce-Site auf. Hierfür war fortan ein einzelner Mitarbeiter zuständig, der alle damit im Zusammenhang stehenden Arbeiten selbst erledigte. Erst jetzt scheint die Phase der Unsicherheit überwunden; die Position des Unternehmens in der Branche gilt allmählich als wieder gefestigt. Und schließlich hat sich das Unternehmen insofern zu einem reinen B2B-E-Commerce-Unternehmen entwickelt, als es alle seine Dienstleistungen ausschließlich auf elektronischem Wege über die Website handelt.

Nichtsdestotrotz bildet das Internet nicht den Kern der eigentlichen Wertschöpfung des Unternehmens. Die eigentliche Wertschöpfung wird durch das Wissen und die Informationen generiert, die im Rahmen von vielfältigen sozialen (face-to-face) Interaktionen erhalten und verfeinert werden; das Internet und der elektronische Handel ist dagegen nur eine Methode – wenn auch besonders effiziente, die eine rasche, unkomplizierte Weitergabe und Veräußerung dieser Informationen möglich macht.

4.3 Branchenspezifisches E-Commerce: E-Commerce und digitale Medien in der Unterhaltungsindustrie

Die von uns untersuchten Fallstudien unterstützen die These, dass E-Commerce zunächst nur ein Hilfsmittel ist, das für sich genommen noch nichts über die damit zu erzielenden Wertschöpfungsmöglichkeiten aussagt. Je nach Branchenbezug und Themenstellung kann der elektronische Handel an eine mehr oder weniger wissensintensive Tätigkeit gekoppelt sein (das denkbare Spektrum ist hier sehr weit, d.h. der elektronische Handel an sich impliziert nicht automatisch auch eine hohe Wissensbasis). Das Konzept ist daher nicht losgelöst von spezifischen Branchenzusammenhängen zu denken. Die Wirtschaftsakteure bewegen sich in einem bestimmten Wirtschaftsbereich, der wie andere gesellschaftliche Bereiche auch ein soziales Interaktionsfeld darstellt. Über diesen haben sie ein spontanes, über Sozialisation erworbenes Wissen (und je nach ihrer Position in diesem Feld verfügen sie über ein jeweils unterschiedlich strukturiertes und vom Umfang her variierendes Erfahrungswissen). Ihr branchenspezifisches Erfahrungswissen ist eine wichtige Voraussetzung, um den elektronischen Handel nutzbringend assimilieren zu können. Da dieses Erfahrungswissen seine Wirkung aber erst im Zusammenhang mit einem hohen Kapital an branchenspezifischen sozialen Beziehungen optimal entfalten kann, ist auch die soziale Verortung der Akteure innerhalb des betreffenden Feldes von Bedeutung. Insbesondere in den wissensintensiven Bereichen wird ein breites Erfahrungswissen in Verbindung mit einem entsprechenden Sozialkapital letztlich zu einer Schlüsselressource des elektronischen Handels. E-Commerce ist in diesem Zusammenhang lediglich ein Werkzeug, um den branchenspezifischen Handel zu unterstützen. Dies wird im Folgenden anhand der untersuchten Unternehmen deutlich.

Die von uns in diesem Abschnitt untersuchten E-Commerce-Unternehmen haben wie das bereits im vorangegangenen Kapitel untersuchte Unternehmen einen engen Bezug zu der in der Region stark entwickelten Filmindustrie (bzw. in einem Fall zur Musikindustrie und zur Kulturindustrie im weiteren Sinne). Hier wie im zuvor behandelten Fall ist das Branchenwissen und ein branchenspezifisches Sozialkapital entscheidend, um neue innovative E-Commerce-Anwendungen entwickeln und in die Praxis umsetzen zu können. Es handelt sich um E-Commerce-Unternehmen im Bereich digitaler Medien, die alle gemeinsam haben, dass sie über eine starke Verankerung in der Medien- und Unterhaltungsindustrie im Raum Los Angeles (Hollywood, Westside/West L.A., Santa Monica und Culver City) verfügen.

Das erste Unternehmen unserer Fallstudien hatte ursprünglich als konsumentenorientiertes E-Commerce-Unternehmen begonnen und sich später zu einem rein unternehmensorientierten B2B-Unternehmen weiterentwickelt. Der Unternehmensgründer und CEO war selber eng mit der Unterhaltungsindustrie verbunden und verfügte über

vielfältige Erfahrungen in diesem Bereich. Ursprünglich aus der Video-Sparte kommend, konnte er zuvor auf eine fast dreizehnjährige Tätigkeit bei großen Filmgesellschaften, eine mehrjährige Tätigkeit im Musikgeschäft und schließlich eine knapp dreijährige Tätigkeit bei einem größeren Videospiele-Hersteller zurückblicken. Bereits während seiner Tätigkeit bei dem Videospiele-Hersteller hatte er mit neuen Konzepten zur Nutzung des Internets zu tun.²⁶ Das Unternehmen wurde schließlich im Rahmen des Idealab gegründet, einem überwiegend auf junge Internetunternehmen spezialisierten, privatwirtschaftlich geführten Gründerzentrum.²⁷ Die Grundidee war, die Entwicklung des elektronischen Handels dadurch voranzutreiben, dass man den Kunden die Möglichkeit gab, die neuen Produkte vorab über Internet anzusehen bzw. zu testen, bevor sie ihre Kaufentscheidung trafen. Das Geschäftsmodell sah vor, Konsumenten und Anbieter/Werbekunden angesichts eines tendenziell recht unübersichtlichen E-Commerce-Umfeldes zusammenzuführen und für diese Dienstleistung eine entsprechende Vergütung zu erhalten.

Die hinter der Firmengründung stehende Überlegung war einfach: Indem man potenziellen Kunden die Möglichkeit einer ausschnittweisen Voransicht bzw. eines Testens der Produkte gab, erhöhte man die Kundenneugier und unterstützte rationalere Kaufentscheidungen auf Seiten der Kunden, was eine höhere Kundenzufriedenheit nach sich ziehen müsste; Werbekunden und Produkthanbieter erhalten dagegen ein leistungsfähiges Mittel, ihre Kunden zielgerichtet zu erreichen. Das Unternehmen spezialisierte sich vor allem auf digitale, streambare Medien (Ausschnitte von Video-Clips oder von Musik-CDs), die über die Website angesehen werden konnten. Schon sehr bald stiegen die Besucher- bzw. Nutzerzahlen dieses Dienstes exponentiell an:

So, the idea was that streaming media was a new thing, but the most sophisticated people, the people who bought the most products online were people who had broadband connections to the internet. And so we felt that we were going to be very successful with this model. We launched it in September 1999, we did a kind of an underground gorilla marketing plan that was targeted to college students of the top 50 universities in the United States, and we were instantly very successful! We had huge numbers of kids coming to the website, clicking on songs, and listening to snippets – there were 30 seconds snippets.

Die konkrete Umsetzung der Unternehmensidee stützte sich auf die Adaption des Modells von GoTo.com (heute Overture.com) – einer Suchmaschine für elektroni-

²⁶ Bei dem Videospiele-Hersteller wurde schon frühzeitig über eine Integration der Internet-Technologie in das Spiele-Konzept (Online-Spiele) als auch über einen elektronischen Vertrieb (E-Commerce) der Video-Spiele nachgedacht. Dies war eine Reaktion auf die zu beobachtende Entwicklung, dass die Kunden zunehmend das Internet zu nutzen begannen, zugleich der Absatz der Video-Spiele in den physischen Läden aber stagnierte.

²⁷ Zum Idealab siehe auch die Ausführungen in Kapitel 3.

schen Handel, bei der die Kosten pro Klick nach dem Auktionsprinzip bestimmt werden. In diesem Modell bieten die Anbieter und Werbekunden jeweils einen bestimmten Preis, den sie für ein Link zu zahlen bereit sind (ihr Angebot geben sie online ab, ähnlich wie die Bieter bei eBay). Die höchsten Bieter werden dann auf den ersten Plätzen der Liste der Suchergebnisse, entsprechend dem von ihnen gebotenen Preis aufgelistet (d.h. die Unternehmen können sich hier ihre Listenplätze online "kaufen", während dies bei anderen Suchmaschinen wie z.B. Google, die selber die Reihenfolge der Suchergebnisse festlegen, nicht möglich ist).

So if you type in "music", you get search results, just like on Yahoo! The difference is that websites or e-commerce sites that want to get visibility for themselves, can buy their position on the search results page – you can't do that at Yahoo! Yahoo decides who is number one when you type in music.

Jedes Mal, wenn ein Nutzer ein Link anklickte, musste der jeweilige Anbieter den gebotenen Preis (z.B. 70 Cents pro Klick o.a.) an die Suchmaschine bezahlen. Im Unterschied zu Overture bzw. GoTo (Suchmaschine für den Einzelhandel) wendete man das Modell auf den Unterhaltungssektor an. Dies erschien ausgesprochen lukrativ. Die Überlegung war etwa: Wenn z.B. eine neue Madonna-CD herauskommt und das Link von einem Unternehmen gesponsert würde, so wären hohe Einkünfte zu erwarten, da vermutlich eine hohe Anzahl an Nutzern auf das Link klicken würde, um einen Ausschnitt der CD zu hören. Dies sollte sich zunächst als ein ausgesprochen Erfolg versprechendes Modell darstellen:

So, a new Madonna record comes out, the single is very hot, we know we were going to get tens of thousands of clicks on a Madonna record, so we put that up for bid and people compete for the right to be able to sponsor that record! And what happens is we made a lot of money very quickly with that model. Every time someone clicked on the song...

We copied this business model (from GoTo.com). But instead of applying this business model to a search engine what they did, we applied it to an entertainment portal where people could search for music, movies, games and television shows. So we had a search engine, but it wasn't a big search engine, it was a search engine targeting music, movies, games and television. And instead of sponsoring links only to retailers, people were linking to the media... they were linking to the songs, the movies etc. etc. So we were kind of leveraging the popularity of certain music artists and movies to drive traffic etc.

Der elektronische Handel bestand im Falle dieses Unternehmens also im Wesentlichen in dem Online-Verkauf von bestimmten Dienstleistungen, nämlich einer speziellen Art von zielgruppenfokussiertem Direktmarketing, um die Nutzer auf die E-Commerce-Sites der Kunden zu lenken. Dieses Modell funktionierte sehr gut und war bis zu einem bestimmten Zeitpunkt recht erfolgreich. In dieser Anfangsphase war es verhältnismäßig einfach, eine Finanzierung durch eine Risikokapitalgesellschaft zu bekommen. Der Grund war vor allem auch, dass die Idee, das Geschäftsmodell von GoTo.com auf den Medien- und Unterhaltungssektor anzuwenden, bereits zuvor als eine lukrative Möglichkeit bei der sich später engagierenden Risikokapitalgesellschaft diskutiert wurde und die Risikokapitalgeber quasi den Eindruck haben mussten, eine Idee zu finanzieren, die eigentlich von ihnen selber stammte. Im

Spätsommer 1999 akquirierte der Unternehmensgründer ohne größere Problem eine erste Risikokapitalinvestition in Höhe von 5 Millionen Dollar von Kleiner Perkins Caufield & Byers, und im September 1999 war das Unternehmen bereits auf dem Markt:

They were already interested in media and content and they were interested in Idealab, in partnering on a project with Idealab. So the Idealab guys, Bill Gross, basically solicited ideas from Kleiner Perkins. So, Kleiner was the one who said why don't we take this business model and put it together with an entertainment portal? So, when we created a Laptop demo of that concept and presented it back to Kleiner, they thought it was great! Because it was their idea! So it is much easier to get money from somebody. By accident (we had the same idea), that's how most business takes place. That's how most new businesses are formed: it's by accident; it's a convergence of people and ideas.

Das Unternehmen begann mit dem Unternehmensgründer (als CEO) und einem Webdesigner. Nach Akquirierung der ersten Risikokapitalinvestition wuchs das Unternehmen dann rasch auf etwa 25 Mitarbeiter an. Das mit großen Wachstumsperspektiven startende Unternehmen benötigte jedoch bald weiteres Investitionskapital und im Frühjahr 2000 konnten bei einer zweiten Investitionsrunde nochmals zusätzlich 31 Millionen Dollar Risikokapital akquiriert werden:

The 5 million was not the only external investment – we quickly ramped the business, and we were very excited about the progress we were making. But, we really knew – and Kleiner Perkins knew – that we needed more money in order to take it to the next level. So we went out on the road and we raised more money in early 2000. Between February and March we were able to close a deal for 31 more million dollars, 31 million with our series B, 5 million with our series A. And we raised the 31 million from Cox Communications, Intel, Goldman Sachs, Kleiner Perkins and Idealab.

Mit diesem Kapital wurde während des Sommers 2000 eine massive Expansion des Unternehmens vorbereitet. Dies drückte sich zum einen in verstärkten Vermarktungsanstrengungen aus, zum anderen nutzte man die Zeit, um die zugrunde liegende Technologie auszubauen. Als man dann im Oktober 2000 für die Umsetzung am Markt gerüstet war, hatten sich allerdings in der Zwischenzeit die Rahmenbedingungen völlig verändert. Zwei kritische Faktoren wurden für das Unternehmen bedrohlich: Zum einen der drastische Rückgang an Werbekunden im Internet, den man so nicht vorhergesehen hatte; und zum zweiten der Zusammenbruch der internetbezogenen Märkte, dessen Ausmaße man ebenfalls unterschätzt hatte:

We basically worked all summer in the year 2000 rebuilding the technology, we succeeded at that mission, we created some terrific enterprise grade platform, and we were getting ready to launch it in early October when it became clear, when two things became clear. The first thing that became clear was that there weren't enough advertisers in the world to bid and pay for and support our business! In other words: you couldn't find enough advertisers willing to spend enough money to associate themselves with entertainment content at our website in order to pay for the website. So there is a shortage of advertisers! The second thing was that the financial markets never bounced back! April 14 was the largest single drop in Nasdaq history, and that was the day that most people think that the internet bubble burst. But at the time we didn't know that it would burst. We just thought that there was a market correction. And the market had corrected itself many times previously and we all expected by the Fall of 2000, after a rather soft summer, the things would come back. They never came back.

Aufgrund dieser völlig veränderten Rahmenbedingungen wurde der Unternehmensentwicklungsplan auf einmal obsolet. Die weitere Expansion und Akquirierung künftigen frischen Kapitals wurde quasi verbaut, denn die Möglichkeit Kapital über die Kapitalmärkte zu akquirieren bestand plötzlich nicht mehr. Im Sommer und Herbst 2000 gab es keine einzige Aktien-Neuemission von Internet-Unternehmen mehr. Dies hatte zur Folge, dass auch die Risikokapitalgesellschaften keine Investitionen in Internet-Unternehmen mehr vornahmen, da es für sie nun faktisch keine Exit-Strategie mehr gab. Dies setzte nun eine ganze Kettenreaktion in Gang, da die Internet-Unternehmen in hohem Masse gegenseitig voneinander abhängig waren. Die meisten Internet-Unternehmen machten einen Großteil ihrer Werbeeinnahmen mit Werbung für andere "Dotcoms" und gaben umgekehrt wieder Werbung bei anderen Internetunternehmen in Auftrag.

Well, who do you think the biggest advertisers on the internet were? Dotcoms! Dotcoms advertising to each other! O.k.? So, the problem was when the dotcom funding dried up, the ad money dried up. When the ad money dried up, the CPM rate that Yahoo and people like us could charge went from like 20 Dollars CPMs to 2 Dollars CPMs (the CPM Rate is the cost in terms of a dollar amount per 1000 banner ad impressions). So, that's when the second crisis really hit the industries, when the ad market collapsed! And this was going concurrent with an overall ad market collapses – radio pricing collapse, and people stop the advertising on television ... and that is all part of the dotcom collapse...

Das Unternehmen befand sich nun in einer ähnlichen Situation wie die in Kapitel 4.1 behandelten Unternehmen und beschloss eine radikale Umkehr in der Unternehmensstrategie weg von einer B2C- und hin zu einer B2B-Orientierung. Die Idee war, die Vorschaumöglichkeit von Filmen, Musiktiteln, Video-Spielen oder anderen streambaren digitalen Produkten nicht mehr den Konsumenten direkt anzubieten, sondern Unternehmen des Mediensektors. Diese Unternehmen (z.B. Tageszeitungen, Magazine, Fernsehstationen u.ä.) hatten nun die Möglichkeit, die angebotenen digitalisierten Produkte in ihre eigene Website einzubinden, auf der sie dann wiederum von Konsumenten eingesehen werden konnten. Diese Dienstleistung konnte von den Kundenunternehmen online bzw. als Abonnements-Service erworben werden und war als Unterstützung der Informationsdienstleistung dieser Unternehmen gedacht. Die größeren Tageszeitungen wie z.B. die Los Angeles Times waren beispielsweise mitunter daran interessiert, Ausschnitte von neuen Kinofilmen (so genannte "Trailer") auf der entsprechenden Seite der Filmkritiken ihrer Website als Link zeigen zu können. Allerdings wären der Aufwand und die Kosten, sich selber um die Trailer und Rechte bei den Filmstudios bemühen und dies selber technisch umsetzen zu müssen, erheblich gewesen. Der B2B-Service des Unternehmens traf deshalb hier genau auf die richtige Nachfrage.

If the L.A. Times – like any newspaper – reviews movies, they write reviews, they've got movie critics. So the L.A. Times said, why don't we offer our website users the chance to stream the movie trailer, and why don't we put the link to that movie trailer on the same page as the movie review? So people can read the review and they can see the trailer? Makes sense. But the L.A. Times did not want to go through the work of picking up the phone and

calling Paramount Pictures, trying to get a videotape of the trailer, tracking whether the trailer came in, encoding the trailer, getting it all set in the RealNetworks and Windows Media formats, and three different bit rates, and then putting it up on the site! That costs them too much money, if you take one person two days to do that! Whereas with our service in less than 15 seconds they can come to the extranet, type in their Password, type in the name of the movie they want, get a list of the video assets that are available to them, and grab whatever they want and go.

Die Kundenunternehmen konnten in solchen Fällen beispielsweise relativ einfach ein Link zu den betreffenden digitalen Produkten auf ihrer Website schaffen und diese so wiederum ihren eigenen Kunden zugänglich machen. Das Unternehmen bot hierbei seinen Kundenunternehmen an, für sie einen jeweils individuell angepassten Media Player auf dem Server zur Verfügung zu halten. Ein Beispiel ist etwa die Los Angeles Times, die für den Service im Abonnement pauschal 10.000.- Dollar/pro Monat an das Unternehmen zahlte und dafür den Service beliebig oft nutzen konnte. Für dieses Geschäftsmodell (wie auch schon zuvor für das B2C-Modell) waren die Erfahrungen und vielfältigen Kontakte des Firmengründers in der Filmszene von entscheidender Bedeutung. Dieser achtete ferner darauf, dass die von ihm eingestellten Mitarbeiter ebenfalls über enge Kontakte zur Unterhaltungsindustrie verfügten (zu Filmstudios, Video- und Plattenfirmen, Videospiele-Herstellern u.a.). Das Unternehmen arbeitete mit allen wichtigen Filmstudios zusammen, um die "Trailer" zu bekommen. Die Öffentlichkeits- und Werbeabteilungen der Filmstudios hatten selber ein Interesse daran, ihre Filme in der Öffentlichkeit bekannt zu machen, denn diese Art der Werbung war für die Filmgesellschaften sehr viel billiger als die Werbung in anderen Medien. Der Unternehmensgründer betont, dass es ohne diese engen und intensiven (sich in tagtäglichen Kontakten widerspiegelnden) Beziehungen zu den Content-Providern nicht möglich gewesen wäre, das Geschäftsmodell zu realisieren:

Without content we didn't have a business. So the most important relationships we had were with the film studios, the video companies, the record companies, the game companies, that gave us permission to use their assets, and provided us with those assets, those video assets and audio assets.

My people were in touch with their clients of the film studios almost every other day! And it was several times a week. They socialized with them, they listened very carefully to what their marketing goals were and what their objectives were for each film, and we even crafted promotions – online promotions – to help them promote those movies! So, we were very interested in being as supportive as we could whatever the interests were for other film studios. At a time when other websites were antagonistic towards the film industry, we were extremely sympathetic and very supportive of the film studios and their online initiatives.

An zweiter Stelle kam dann die technologische Dimension: Die zugrunde liegende Technologie, die das Unternehmen verwendete, wäre kaum ohne die Zusammenarbeit in einem Netzwerk von Technologielieferanten (wie z.B. Globix oder Sun etc.) möglich gewesen. Die beiden zentralen Triebkräfte des Unternehmens waren folglich zum einen der Content und zum anderen die verwendete Technologie. Zunächst schien dieses neue Geschäftskonzept einen unvermutet erfolgreichen Verlauf zu nehmen. Sehr viele Unternehmen (in den USA und in Großbritannien) zeigten sich

an dem Dienst interessiert. Im Frühjahr 2001 wendete sich dann die Lage der ökonomischen Rahmenbedingungen erneut. Der Technologiesektor befand sich in einer generellen Absatzflaute, die dazu führte, dass die großen Technologieunternehmen ihr Personal reduzierten und ihre Ausgaben drastisch begrenzten. Als auch wichtige Kunden des Unternehmens aus dem Mediensektor ihre Ausgaben kürzten und sich damit dessen Dienste nicht mehr leisten konnten bedeutete dies erneut und nun endgültig das Aus:

E-commerce sites were interested in the U.K. as well as in the U.S. and so we got a very fast start. But then, the second shoe dropped, and that was in the Spring of 2001 – Cisco started laying people off, and other big IT companies started saying “well, no one is spending any money this year...”, and with that several of our customers make cutbacks as well – as the L.A. Times for example – when that happened, it was really clear that even though we had a great business, we had a great business model, we had executed our business plan very well, it was a shortage of customers again, and there was a shortage of budget!

Das Unternehmen wurde schließlich im Oktober 2001 verkauft. Damit wurde die Betriebstätigkeit eingestellt, denn der Käufer schloss das Unternehmen und nutzt lediglich noch den Domain-Namen weiter.

Ein weiteres von uns untersuchtes Unternehmen aus dem Bereich des Medien- und Unterhaltungssektors wurde im Jahre 1996 in Santa Monica durch eine Gruppe von Gründern aus der Unterhaltungsindustrie gegründet. Das Unternehmenskonzept fußte auf der Überlegung, die neuen Technologien ermöglichten einen radikalen Paradigmenwechsel in der Programmgestaltung und Distribution von Unterhaltungsinhalten. Die Unternehmensvision war, dem Publikum die Mittel zu verschaffen, selber gezielt zwischen der Vielzahl an auf dem Markt verfügbaren Filmen oder Fernsehshows etc. auszuwählen, hierbei an keine Zeitvorgaben gebunden zu sein und somit nicht einem zeitlich fest vorgegebenen Programm durch die verschiedenen Content-Provider ausgesetzt zu sein. Der Nutzer könnte somit seinen Film- und Fernsehkonsum künftig besser kontrollieren und müsste nicht mehr nur die feste Programmgestaltung der verschiedenen Anbieter passiv erleiden.

Konkret wollte man einen Video-on-Demand-Dienst auf Breitbandbasis aufbauen, der sich nicht nur durch die dem Nutzer gegebene Freiheit auszeichnen würde, sondern auch durch die besondere technische Übertragungsqualität. Es handelte sich hierbei um ein Business-to-Consumer-Konzept, bei dem die Kunden Filme, Musikvideos, Fernsehsendungen oder Konzerte zur Nutzung für einen bestimmten Zeitraum online kaufen bzw. ausleihen können. Von Anfang an wurde eine web-basierte Distribution über Breitband angestrebt; aufgrund der großen Unsicherheiten hinsichtlich der künftigen Marktentwicklung beschränkte man sich jedoch – im Unterschied etwa zu anderen in diesem Bereich operierenden Unternehmen – nicht auf eine einzelne Vertriebstechnologie, sondern baute neben der IP-basierten Distribution auch einen VOD-Service über digitales Kabel auf.

Zu Beginn der Unternehmensentwicklung bestand zunächst eine gewisse Unsicherheit, welche Form der Distribution letztlich privilegiert werden sollte. Daraus erklärt sich die spätere Entwicklung, heute als einziger VOD-Anbieter in beiden Technologiesparten (Kabel und Internet) präsent zu sein. Die Form der Distribution über Internet wurde aber als die langfristig anzustrebende Lösung angesehen, wenngleich es auch mehrere Beispiele von Unternehmen gab, die gerade in diesem Bereich bereits gescheitert waren. Zahlreiche Unternehmen, die in der Vergangenheit versucht haben, Fernsehshows oder Filme über das Internet zu übertragen, waren nicht in der Lage, hieraus auch ein sich selbst tragendes Geschäftsmodell zu entwickeln und sind oftmals mit ihrem Unternehmenskonzept miserabel gescheitert. Das Unternehmen befindet sich also in einem äußerst riskanten Geschäftsfeld, dessen Zukunft trotz einiger positiver Entwicklungsperspektiven nach wie vor von großen Unsicherheiten geprägt ist.

Im Unterschied zu den zahlreichen, in der Regel technologiegetriebenen Unternehmen, die in der Vergangenheit dabei gescheitert waren, Filme und anderen Content über das Internet profitabel zu vertreiben, sah das hier untersuchte Unternehmen seine Stärke in seiner Fähigkeit, nicht nur x-beliebige, sondern qualitativ hochwertige Filme bzw. Inhalte den Kunden über das Internet zugänglich machen zu können. Denn die Unternehmensgründer verfügten aufgrund ihrer vorangegangenen Tätigkeiten im Film- und Musikgeschäft in Hollywood über ausgedehnte Kenntnisse der Unterhaltungsindustrie; damit verbunden war ein großes Kapital an sozialen Beziehungen zu den wichtigsten Entscheidungsträgern der Musik- und Filmbranche in Hollywood. Dies war eine Grundvoraussetzung, um kontinuierlich neue qualitativ anspruchsvolle Inhalte (Content) akquirieren zu können. Ein wesentlicher Grund des Scheiterns vieler Unternehmen in diesem Bereich war nach Meinung des CEOs die Tatsache, dass diese im wesentlichen den Schwerpunkt auf die Technologie und nicht die übertragenen Inhalte legten. Ohne inhaltliches Profil und mit zum Teil qualitativ minderwertigen Inhalten lasse sich jedoch langfristig kein profitables, von der großen Masse der in diesem Bereich operierenden Unternehmen unterscheidbares Unternehmenskonzept entwickeln und umsetzen.

Der berufliche Hintergrund der Unternehmensgründer hebt sich deutlich von dem vieler anderer vergleichbarer Unternehmen ab: Die Gründer verfügen über vielfältige Erfahrungen in herausgehobenen Positionen in der in Hollywood konzentrierten Musik- und Filmindustrie. Der erste Unternehmensgründer, der als CEO fungiert, arbeitete in jungen Jahren mit bekannten Bands und Musikern zusammen und kam in den siebziger Jahren nach Hollywood, um mit bekannten Filmregisseuren zusammen zu arbeiten und schließlich selber Filme zu produzieren, von denen einige für einen Oscar, die Golden Globes oder für das Filmfestival in Cannes nominiert wurden. Der zweite Unternehmensgründer begann seine berufliche Laufbahn als Musikproduzent einzelner bekannter Interpreten mit Grammy-Auszeichnung und verlagerte sich spä-

ter auf die Produktion von Filmmusik und Musikvideos mit bekannten Pop-Musikern. Der dritte Unternehmensgründer verfügte über langjährige Erfahrungen im Bereich der elektronischen und Printmedien, der Fernseh- und Filmwerbung sowie als Filmregisseur.

Das E-Commerce-Konzept des Unternehmens besteht darin, den Kunden per Mausclick über Internet die Möglichkeit zu geben, einen Film online zu "kaufen" und sofort auf dem PC-Bildschirm (oder eventuell einem adaptierten größeren TV-Bildschirm) ansehen zu können. Ein entscheidendes Element des Konzeptes besteht darin, den Nutzern einen unmittelbaren, sofortigen Zugriff auf den jeweiligen Film zu geben, unmittelbar nach dem Online-Kauf:

We are in e-commerce. Our e-commerce is: click this button, buy a movie! Why do our customers come to us? They come to us, because they want to click on this and buy a movie. Because of the instant access. [...] What is our service? What is our consumer proposition? You want to see Metropolis? You want to see Indiana Jones...? – Get to see it right now! You don't have to go to a store, you don't have to wait to get it on television... Now, get it!

Der Dienst ist im Prinzip allen Internetnutzern in den USA zugänglich, die über einen Breitbandanschluss mit einer Übertragungsgeschwindigkeit von mindesten 580 kbps (oder höher) verfügen.²⁸ Um Zugang zu erhalten, muss der Kunde zunächst einen Test (über die Website des Unternehmens) bezüglich der Übertragungsgeschwindigkeit seines Internetzuganges passieren. Entspricht die Übertragungsgeschwindigkeit den definierten Mindestanforderungen, so kann sich der Kunde als Nutzer des Service registrieren lassen. In diesem Fall entrichtet er eine monatliche Gebühr von ca. 8 Dollar und kann dafür Filme jeweils für einen Zeitraum von 24 Stunden auf pay-per-view (PPW) -Basis beliebig häufig ansehen. Bestimmte Produkte wie z.B. Musikvideos sind bereits im Abonnementpreis enthalten (Basisprogramm-Paket), für neue Filme und Filmtitel aus der Filmbibliothek sind dagegen zusätzliche Gebühren (jeweils pro Film) zu entrichten.

Der Dienst ist tatsächlich wie der eines normalen Videorecorder nutzbar mit Funktionen wie "Pause", "Rückspulen", "Vorspulen" und "Wiederholen" innerhalb eines Zeitraumes von 24 Stunden. Will der Nutzer einen Film auch nach Ablauf von 24 Stunden noch sehen, so muss er den Film erneut bestellen (durch diese automatische Zeitbegrenzung wird eine unbeabsichtigte Überschreitung der Leihfrist, wie es zuweilen beim physischen Videoverleih vorkommen kann, wenn der Kunde die rechtzeitige Rückgabe der Video-Kassette vergisst, ausgeschlossen). Die Bild-Qualität der auf diese Weise übertragenen Filme liegt bereits jetzt deutlich über der handelsübli-

²⁸ Der Dienst wurde aufgrund der jeweils länderspezifischen Rahmenbedingungen zunächst bewusst auf die USA beschränkt. Das Unternehmen ist aber gerade dabei, für andere Länder in Kooperation mit dort ansässigen Unternehmen spezielle Vertriebsstrukturen aufzubauen, die auf die besonderen Gegebenheiten der jeweiligen Länder abgestimmt sind.

cher VHS-Videorecorder; die Bildqualität soll in den kommenden Monaten sogar noch deutlich verbessert werden (zwischen 25-30% besser), man testet bereits eine neue Kodierungssoftware, mit der diese Verbesserungen erzielt werden sollen. Neben der Internet-Protokoll(IP)-basierten Distribution erfolgt auch eine Einspeisung in ausgewählte digitale Fernseekabelnetze einzelner Kabelgesellschaften.²⁹

Im Unterschied zu vielen Internet-Unternehmen, die in großem Umfang Risikokapital in Anspruch nahmen, bestand die Strategie des hier betrachteten Unternehmens darin, auf Investitionen durch "gewinnhungrige" Risikokapitalgesellschaften zu verzichten und stattdessen Kapital im Rahmen von strategischen Partnerschaften mit starken finanzkräftigen Partnern zu akquirieren, welche zugleich auch technologisches Know-how oder andere Arten der Unterstützung in das Unternehmen einbringen konnten.

Initially, we began not to get venture capital, but the strategy has always been to raise money from strategic partners, that is a company who would be putting money in, but also getting the contributing expertise of technology or whatever...for ever reason to invest because they conceive it as the business pay might do affect their business. We always thought the best way to get money is through strategic partners. The term is often used for venture capitalists, it's called vulture capitalists, which means they are vultures... they want to put a dollar and get a hundred back... that's not the business we are in.

Wenn man die Entwicklungsgeschichte des Unternehmens genauer betrachtet, so fallen die zahlreichen Kooperationen und Abmachungen mit einer Vielzahl unterschiedlicher Unternehmen auf. Über verschiedene Formen der Zusammenarbeit, die sich mitunter in größeren finanziellen Engagements ausdrücken, wurde einerseits der Austausch mit wichtigen technologischen Kompetenzträgern ermöglicht; andererseits wurde die Unterstützung strategisch bedeutsamer Marktpartner (wie Kabelgesellschaften) gewonnen; drittens wurden wichtige Content-Provider einbezogen. Unter den größeren Investoren befinden sich Technologieunternehmen (darunter einige aus Silicon Valley), insbesondere große, weltweit führende Elektronik- und Softwareunternehmen, Telefon- und Kabelnetzgesellschaften bzw. Netzbetreiber, sowie Unternehmen aus dem Content-Bereich. Die Einbeziehung wichtiger Technologieunternehmen des Silicon Valley und darüber hinaus eines großen außerhalb des Valley ansässigen Softwarekonzerns verschaffte dem Unternehmen die nötige Finanzkraft und technologische Unterstützung. Dies war entscheidend, um die notwendigen technologischen Grundlagen für den Dienst entwickeln und realisieren zu können; auch konnten unvorhergesehen auftretende technologische Schwierigkeiten leichter gelöst werden; die Beteiligung einer großen internationalen Medien- und Fernsehgesellschaft erschloss außerdem eine reichhaltige zusätzliche Quelle an Pro-

²⁹ Ein wichtiger Partner unter den Kabelgesellschaften befindet sich derzeit im Konkurs. Welche Konsequenzen dies konkret für das hier betrachtete Unternehmen haben wird, ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht abzusehen. Ein anderer dieser Partner ist in einen Finanzskandal verwickelt.

gramminhalten (zusammen sind diese Investoren inzwischen finanziell mit über 100 Millionen Dollar an dem Unternehmen beteiligt).

Das zwischenzeitlich zwischen 70 und 80 Mitarbeiter angewachsene und dann im Zuge einer Re-Fokussierung auf die heute ungefähr 40 Mitarbeiter geschrumpfte Unternehmen hofft in naher Zukunft den Punkt zu erreichen, ab dem die Einkünfte aus dem B2C-Geschäft die Ausgaben übertreffen, und so sich zu einem profitabel arbeitenden Unternehmen zu entwickeln. Dies ist allerdings in frühestens einem Jahr zu erwarten, bislang übertreffen die Ausgaben noch die erzielten Einnahmen. Zentrale Ziele werden in nächster Zukunft die Erweiterung der Nutzerbasis und die für die Nutzer zugänglichen Inhalte sein müssen. Für den ersteren Aspekt wird einiges von den Fortschritten bei den technischen Zugangsmöglichkeiten zu Breitbandanschlüssen für einen breiteren Kreis an Nutzern abhängen, sowie von der Akzeptanz der Nutzer selber³⁰; für den zweiten Aspekt hängt es entscheidend von der Fähigkeit des Unternehmens ab, die Nutzungsrechte mit den großen Inhalte-Lieferanten zu erweitern und neue Inhalte zu erwerben. Die Fähigkeit, qualitativ hochwertige Inhalte für den Dienst zu erschließen, kann letztlich über den Erfolg oder Misserfolg eines solchen Unternehmens entscheiden; selbst andere marktmächtige Unternehmen mussten in der Vergangenheit die Erfahrung machen, dass das Verfügbarmachen von interessantem Content keineswegs einfach ist:

Securing rights from the major studios has proven to be the greatest obstacle for companies trying to make inroads in the video-on-demand market. When Blockbuster unveiled its trial video-on-demand program late last year, it had movie rights from just a handful of companies including Artisan, Trimark, Lion's Gate and Metro-Goldwyn-Mayer. At that time, Blockbuster was still attempting to land deals with the major movie houses. (CNET News vom 14.02.2001)

Hinsichtlich des Erwerbs neuer Inhalte und Nutzungsrechte von den großen Filmgesellschaften schien das Unternehmen zunächst vergleichsweise erfolgreich. Zahlreiche Verträge mit den in Hollywood ansässigen Filmgesellschaften konnten abgeschlossen werden; ebenso mit wichtigen Musikgesellschaften und Fernsehgesellschaften. Dies spiegelt sich in einem breiten Programmangebot des Unternehmens wider. Die Vertrautheit der Unternehmensgründer mit den Unterhaltungsindustrien in Hollywood ist dabei entscheidend, um das inhaltliche Angebot erweitern und auf einem anspruchsvollen Niveau halten zu können. Hiervon wird auch die künftige Entwicklung des Unternehmens abhängen, denn wenn die Nutzer einmal die notwendige Technologie als selbstverständlich wahrzunehmen beginnen, wird die Kom-

³⁰ Die wichtigsten Märkte des Unternehmens spiegeln derzeit im Wesentlichen die am besten mit Breitbandanschlüssen versorgten Gebiete der USA wider, d.h. vor allem New York, Los Angeles, Nordkalifornien, Texas und Florida.

petenz im inhaltlichen (Content-)Bereich zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor.³¹ Deshalb ist es für das Unternehmen von Bedeutung, in räumlicher Nähe zu der Unterhaltungsindustrie in Hollywood zu sein:

It is important for the company to be here in this place. I think physical proximity is extremely important. I also think the fact that both company founders, who installed the company, had relationships at every studios, because they had made movies for them, they knew some of these people personally and allowed them to get at least in the door and talk about this... Today we have had deals with every studio in town with the exception of Paramount. Do I think physical proximity is important? Absolutely! Do I think familiarity in the ability of having dealt with studios is important? Absolutely important, it seems to be even more important than physical proximity! To be able to call the person who is in the position of power and they know who we are, because we have done business with them before. That means a huge amount of entertainment business – the entertainment business is not a large business! It may be large in terms of dollar amounts, but it is very small in terms of the people who are in the business! So, that familiarity is a huge amount of the company. The CEO's relationship with people who are either the head of studios or work at studios, and understanding how they work, and what their pitfalls are and so forth is extremely important. I think if this had been a group of technology people coming in the town and trying to make deals with content providers, it would not have happened.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt fällt es schwer, eine Prognose hinsichtlich der weiteren Entwicklung des Unternehmens abzugeben. Zu viele Unsicherheiten bestehen noch hinsichtlich der Erschließung eines größeren Nutzerkreises (sowohl in technischer wie nicht-technischer Hinsicht). Ob zunehmende Nutzerzahlen zu einer Überlastung der Endübertragungskapazitäten ("last mile") führen ist dabei ebenso schwer vorauszusehen wie die Entwicklung der Nachfrage durch die Nutzer selbst. Die Antwort auf die zentrale Frage steht nach wie vor aus, nämlich ob tatsächlich eine ausreichende Nachfrage besteht oder geschaffen werden kann, die den Aufwand der hohen Investitionen in die Breitbandübertragungstechnik gerechtfertigt erscheinen lässt. Inwieweit ist insbesondere ein VOD-Dienst, der qualitativ anspruchsvolle Inhalte in den Mittelpunkt stellt, letztlich in der Lage, sich eine entsprechende, ausreichend große Nachfrage am Markt zu schaffen?³² Damit endet die Liste der offenen

³¹ Einen anspruchsvollen Video-on-Demand-Service zu entwickeln scheint heutzutage immer weniger ein primär technisches Problem darzustellen. Natürlich verfügt das hier betrachtete Unternehmen über eine Anzahl zentraler Mitarbeiter im technologischen Kompetenzbereich. Aber im Unterschied zu früheren VOD-Unternehmen, die die verschiedenen nötigen technologischen Komponenten von Grund auf mit großem Aufwand (und unter Inkaufnahme hoher technologischer Unsicherheiten) entwickeln mussten bzw. entwickeln lassen mussten, sind heute viele der verwendeten Komponenten (z.B. die Windows Media Technologie wie Media Player und Media Codec etc.) bereits als fertige Produkte am Markt verfügbar.

³² Manuel Castells schätzt diese Nachfrage äußerst kritisch ein: "Pour qu'ils [ces investissements] soient rentables, encore faudrait-il que la demande existe. Et ce n'est pas le cas. [...] Celui qui rentre chez lui le soir a un usage totalement passif, végétatif de la télévision, et l'interactivité offerte par Internet lui importe peu; il ne voit pas l'intérêt d'avoir le choix entre 500 films de sexe et de vio-

Fragen jedoch keineswegs. Die entscheidende Frage, von der vermutlich der künftige Erfolg des Unternehmens schließlich abhängen wird, betrifft die Haltung der mächtigen Filmstudios in Hollywood zu den von dem Unternehmen angebotenen internetbasierten VOD-Diensten. Immerhin fällt und steht der Erfolg des Unternehmens mit dem Zugang zu dem durch die Filmstudios kontrollierten Content. Die guten persönlichen Beziehungen der Firmengründer zu wichtigen Entscheidungsträgern in Hollywood sind hierbei zwar ein wichtiger Trumpf, bieten andererseits aber auch keine Garantie dafür, dass die Filmindustrie sich langfristig als kooperationsbereit erweisen wird. Im Prinzip hat dieses Unternehmen – ähnlich wie das von uns weiter oben behandelte Online-Software-Handelsunternehmen – das Problem, sich marktmächtigen Produktionsunternehmen gegenüber zu sehen, deren Produkte es als intermediärer Dienstleister vertreiben möchte und gegen deren Marktmacht es aber nur schwer ankommt (was in dem weiter oben analysierten Fall die großen Softwarehersteller waren, sind hier nun die Filmstudios). Tatsächlich deutet vieles darauf hin, dass die Filmstudios die elektronische Distribution ihrer Produkte am liebsten selber übernehmen würden und daher generell eine äußerst reservierte Haltung gegenüber internetbasierten Video-E-Commerce-Unternehmen einnehmen.³³ Schon seit langem planen die Filmstudios, eigene Web-basierte Video-on-Demand-Dienste aufzubauen, um ihre riesigen Filmarchive profitabel im Internet zu verwerten. Deshalb werden Filme nur sehr zögerlich oder überhaupt nicht den Web-VOD-Unternehmen in Lizenz für die elektronische Distribution zur Verfügung gestellt. Neuerdings werden nun auch überhöhte Lizenz- und Handlinggebühren von den Filmstudios verlangt. Es gibt Hinweise, dass diese offensichtlich in Absprachen und mit der ausdrücklichen Absicht zustande kommen, die von den Filmstudios unabhängigen VOD-Internetunternehmen frühzeitig aus dem sich erst entwickelnden Markt zu drängen (vgl. Los Angeles Times vom 25.09.2002).

Das letzte von uns untersuchte Unternehmen wurde ebenfalls in Santa Monica, im Westen von Los Angeles gegründet. Es handelt sich hierbei um ein Ein-Mann-Unternehmen, d.h. das Unternehmen besteht ausschließlich aus dem Unternehmens-

lence, une dizaine lui suffit.” (Castells 2002: 88). Ebenso unsicher ist, wie die kultivierteren Sozial-schichten auf das Angebot an qualitativ anspruchsvolleren Inhalten reagieren werden und ob sie überhaupt einen ausreichend großen Nutzerkreis darstellen könnten.

³³ Wie in dem Fall des Software-Online-Handelsunternehmens scheinen die Filmstudios bislang noch weiter auf die traditionelle Vertriebsform zu setzen und forcierten daher nicht den Aufbau der eigenen Filmdienste im Internet wie etwa den der Filmplattform Movielink. Wesentliche Gründe hierfür waren etwa die ungeklärten Copyright-Fragen und die mangelnde Bildqualität bei einem Vertrieb über Internet, sowie der nur begrenzte Schutz, den die derzeit verfügbare Technologie gegenüber Internet-Medienpiraten bietet.

gründer; anstelle von Mitarbeitern hat dieser sich einen Stamm aus Freelancern in der Region aufgebaut, die verschiedene Leistungen für das Unternehmen erbringen. Das Unternehmenskonzept ist eng mit dem beruflichen Hintergrund und der persönlichen Biographie des Unternehmensgründers verknüpft. Der Unternehmensgründer hatte zuvor eine sehr "untypische" Erwerbsbiographie hinter sich gebracht, die einen parallelen Verlauf in zwei völlig unterschiedlichen Bereichen genommen hatte: Zum einen eine Karriere in Technologieunternehmen und zum anderen eine Karriere als Musiker (Schlagzeuger). Diese "Zweigleisigkeit" drückt sich auch heute noch darin aus, dass er neben dem hier betrachteten, in der Kunst- und Musikszene verankerten Unternehmen, zeitgleich ein zweites, im Technologiebereich verortetes Beratungsunternehmen gegründet hat. Die Gründung beider Unternehmen wurde von ihm im Dezember 2001 vorbereitet, im Januar 2002 nahmen beide Unternehmen den Betrieb auf.

Die Unternehmensgründung erfolgte kurze Zeit, nachdem der Gründer sein vorangegangenes Beratungsunternehmen aufgrund von Zahlungsunfähigkeit schließen musste und das Insolvenzverfahren abgeschlossen hatte. Das Unternehmen musste daher völlig von vorne anfangen. Mit dem hier betrachteten Unternehmen wollte er – neben seiner Beratungstätigkeit für kleinere und mittelgroße Unternehmen im Rahmen des anderen Unternehmens – einen elektronischen Marktplatz für Kunst- und Musikprodukte unbekannter Künstler aufbauen, welche über keine eigenen Vertriebskanäle verfügten. Was zunächst aus kulturellem und sozialen Engagement für nicht-etablierte Künstler begann und mehr Hobby als Geschäft zu sein schien, sollte sich rasch in ein reguläres Geschäftsmodell verwandeln. Auf diese Weise entstand ein E-Commerce-Unternehmen, welches sich ähnlich wie viele der in San Francisco in South of Market gegründeten Unternehmen auf einen Nischenmarkt spezialisierte, diesen aber weltweit konzipierte:

I had already X's village [Unternehmensname geändert; G.K.] in my head for years! Because I got the idea of the whole village already in 1997: In 1997, I was out on art show and I thought that it was very weird that artists that have money are the only one you ever get to see. Artists that have art, that don't have a benefactor, that don't have money themselves or somebody loaning them a gallery or a friend with a gallery, you never get to see the art! There's millions of millions of pieces of art all around this World that no one ever gets to hear or see just because of money.

Das Internet bot nach Ansicht des Unternehmensgründers ein hervorragendes Medium, um für solche Künstler einen alternativen Vertriebskanal zu schaffen. Das Unternehmenskonzept bestand somit darin, einen Marktplatz im Internet zu schaffen, dessen Betrieb eine ausgesprochen kostengünstige Alternative zu den etablierten Vertriebsstrukturen im Kunst- und Musikhandel darstellte, und damit auch für Künstler mit geringeren Ressourcen eine Option darstellte. Dieses Konzept setzt in der gegenwärtigen Phase des Unternehmens erhebliche Vorleistungen voraus, da die Anbieter der Produkte in diesem Marktplatz erst ab dem Zeitpunkt für den Dienst

bezahlen müssen, ab dem sie ihre Produkte auch verkaufen. Die Vorleistung besteht insbesondere in einer (zunächst) kostenlosen Vermarktung der Künstler und ihrer Produkte in Form des individuellen Designs und der Betreuung einer Web-Site für die einzelnen Künstler. Um den Dienst weiter zu entwickeln und langfristig zu einem profitablen Geschäft machen zu können, strebt der Unternehmensgründer an, für die Förderung unbekannter Künstler auch öffentliche Fördermittel in Anspruch zu nehmen. Durch die Kombination von gemeinnützigen Mitteln und privatem, Profit orientierten Kapital könne das Risiko verringert werden, mit dem Konzept wirtschaftlich zu scheitern. Wenn dies gelinge (bislang wurden noch keine Fördermittel in Anspruch genommen), so würde sich das Unternehmen hierin wesentlich von anderen ausschließlich privatwirtschaftlich operierenden Unternehmen wie z.B. Garageband.com oder Festivals.com unterscheiden.

I would like a grant to be able to cover the expenses linked to the artists that I helped. And anything I sell that's for people that are already in business, I don't want the grant money to cover. They should pay their way, and if they put a product on my site that they want me to sell, that would be fine and I'll get a commission on it, but I don't want the grant money to cover that. So, it would be a combination of non-profit and profit.

Durch die Inanspruchnahme öffentlicher Fördermittel würde es leichter, auf Werbung auf der Website verzichten zu können. Gegenwärtig nutzt das Unternehmen keinerlei Werbung als Sponsor. Andererseits will der Unternehmensgründer seinen Betrieb nicht als selbstloses Geschäft führen, sondern als sich langfristig tragendes, Gewinn orientiertes Projekt.

Dieses Konzept steht diametral entgegengesetzt zu dem der vielen ökonomisch aggressiven, auf rasche Expansion und Vermögensvermehrung ausgerichteten E-Commerce-Unternehmen zu Beginn des Dotcom-Booms. Während etwa auch viele der von uns hier in dieser Studie untersuchten Unternehmen starke externe finanzielle Unterstützung durch Risikokapitalgesellschaften (bzw. in einem Fall durch strategische Partner) erhielten, welche auf eine Wertmaximierung des investierten Einsatzes drängten, so handelt es sich bei dem hier betrachteten Unternehmen um eine Einzelperson (Ein-Mann-Unternehmen), die alles "aus eigener Tasche" bestreiten muss und die auf nichts anderes als ihr eigenes soziales (nicht-ökonomisches) Kapital zur Unterstützung der Unternehmensgründung bzw. des Betriebs des Unternehmens aufbieten kann. Die soziale Einbettung des Unternehmensgründers in bestimmte soziale Netzwerke im Musikgeschäft einerseits, und in Beziehungsnetze zu wichtigen Technologieunternehmen andererseits erweist sich als überlebenswichtig, wobei der Unternehmensgründer beide Netzwerke in jeweils unterschiedlichen Unternehmen zusammenführt. Er ist also Unternehmensgründer und CEO von zwei separaten, nebeneinander bestehenden Unternehmen, die seine Doppelkarrieren im Technologiesektor und im Musikgeschäft widerspiegeln:

I believe that I actually have two careers: I look at XX consulting [Unternehmensname seines Beratungsunternehmens anonymisiert; G.K.] – that’s a consulting company that got website, it is visible and collateral, and we advertise; so, that could be consulting engagement.

At X’s village [Unternehmensname seines E-Commerce-Marktplatzes anonymisiert; G.K.] it’s actually a real career for me! I have been a professional musician since 1978, and I would rest with my craft, with my ability of playing music – I am a percussionist. And I was lucky enough to be able to – in my early years – play with very big names, musicians that they gave me a hand when I did not know why they would: I played with Nathalie Cole [Tochter von Nat King Cole; Anm. G.K.], for example, who’s a very big rhythm and blues singer, and actually globally. I played with her of my first three years as a musician, as I couldn’t believe I was that lucky. And that was while I was going through the college. So I was still pursuing my business career through college. When I got out of college, I went off and went into Corporate America, I went to work for Digital Equipment Corporation – but that was my day-time life! And I have always perceived my music life to be a career as well. My playing is never a hobby or just a love that I was lucky to do. I wanted to be a business person, but I just as much wanted to be a well liked musician. I didn’t have one or the other being my primary goal – both of them were my primary goal.

Parallel zu seiner beruflichen Tätigkeit im Technologiebereich verfolgte er gleichzeitig über Jahre hinweg eine Zweitkarriere im Musikgeschäft, im Laufe derer er mit zahlreichen anderen Musikern in Bands zusammenspielte. Über die Recording Academy (die die Grammy-Auszeichnungen organisiert) war er außerdem in ein globales Netz an Musikern einbezogen. Seine diskontinuierliche berufliche Karriere führte ihn schließlich von New York an die Westküste nach San Francisco, wo er zunächst für Sun Microsystems arbeitete, bevor er sein erstes (2001 in Konkurs gegangene) Beratungsunternehmen gründete und anschließend nach Santa Monica kam.

Nach zehn Jahren Tätigkeit für Sun Microsystems in der San Francisco Bay Area gründete er im Jahre 1997 sein eigenes Unternehmen zur Beratung kleiner und mittelständischer Betriebe. Kurz darauf zog er nach Santa Monica bei Los Angeles. In seiner Beratungstätigkeit war er zunehmend mit Fragen der für den späteren elektronischen Handel nötigen Grundstrukturen (wie Website-Design) betraut. Dabei beriet er seine Kunden, führte Vorhaben mit einem bestimmten Stamm an Freelancern durch und lieferte das Endprodukt entsprechend der zu Projektbeginn definierten inhaltlichen zeitlichen Vorgaben.

In 1997 I created my company – which is still the same company – it just got another name now after it went bankrupt. It was to focus on helping people have a small business consultant for interactive projects. I noticed in 1996 that lots of small businessmen don’t have website design agencies, the early electronic commerce agencies; none of those agencies liked to take and compete clients that are 10,000 dollars or less a year in income for projects. So I opened a company with the aspect of helping small business people have access to the same kind of skill.

Noch während seiner Tätigkeit bei Sun akquirierte er gegen Ende bereits seine ersten Kunden. Er war in der Bay Area aufgrund seiner vorangegangenen Tätigkeit in ein dichtes technologisches Netzwerk eingebunden, was zunächst ausgesprochen wichtig war. Auch konnte er zu Beginn seiner Selbständigkeit von Aufträgen von Sun profitieren. Er empfand es selber als entscheidend, in räumlicher Nähe zu diesem techno-

logischen Pol zu sein. Als die weitere technologische Entwicklung im Bereich des Webdesigns und der für den elektronischen Handel nötigen Grundlagen erst einmal eingesetzt und ein bestimmtes Niveau erreicht hatte, erkannte er zunehmend die Bedeutung der inhaltlichen Gestaltung der mit diesen technologischen Mitteln erzeugten Produkte. Dies war der Grund, warum er beschloss, nach Santa Monica bei Los Angeles zu ziehen, denn hier sah er die eigentlichen Kompetenzen bei der Gestaltung von Inhalten konzentriert:

Around the beginning of 1999 (at that time my company was still in the Bay Area) I started realizing that [...] the technology had taken off, it was starting to be great things to the web, because in 1998 we could start having audio clips and in 1999 it got streaming video. I felt that [...] I needed to be nearer where people understand how we are going to use it. The knowledge how to use it is much more concentrated in L.A. – or anywhere else away from Silicon Valley. Silicon Valley has no idea how to do content. At the San Francisco area even not. I think there is a culture that tell us the customer what they need. So they don't know how to do content. They never did. They admit today they never will. That is why the design firms have all moved up – many of the good ones have all moved out of the Bay Area.

Nach der Firmenverlagerung nach Santa Monica arbeitete er insbesondere mit einer Reihe der neuen Dotcom-Unternehmen zusammen, was ihm schließlich zum Verhängnis werden sollte. Ein erster Kunde, für den er Vorleistungen in Form von 6 Monaten Tätigkeit und Werbeausgaben in Höhe von 75.000 Dollar im Jahre 2000 erbrachte, wurde zahlungsunfähig und beantragte Gläubigerschutz nach Kapitel 11; ein weiterer Kunde, der ihm 50.000 Dollar für Vorleistungen im Jahre 2001 schuldeten (im Wesentlichen für Werbung in den Medien), weigerte sich ebenfalls, die Rechnungen zu bezahlen. Dies zwang ihn schließlich selber, das Insolvenzverfahren einzuleiten und das Beratungsunternehmen zu schließen.

Im Januar 2002 gründete er daraufhin seine neue Firma; parallel dazu gründete er zeitgleich das E-Commerce-Unternehmen als einen elektronischen Marktplatz für die Produkte nicht-etablierter Künstler und Musiker. Dieser Marktplatz war von Anfang an dazu konzipiert, sich nicht nur auf die bloße Handelsfunktion zu beschränken, sondern zugleich auch eine wichtige Informationsfunktion zu erfüllen, indem inhaltliche Beiträge von Seiten des Betreibers und der Nutzer der Website veröffentlicht werden bzw. den elektronischen Marktplatz umrahmen sollten.

Dieses E-Commerce-Unternehmen stellt also ein Ein-Mann-Unternehmen dar, das von den vielfältigen Beziehungen des Unternehmensgründers in die Musikszene profitiert, und das mit geringen finanziellen Mitteln, aus eigener Kraft durch den Gründer gegründet wurde. Bereits bei seinem ersten Unternehmen hatte er nie externe Investoren. Nach Abschluss des Insolvenzverfahrens seines ersten Unternehmens im Jahr 2001 waren seine eigenen finanziellen Mittel erheblich eingeschränkt. Für die Unternehmensgründung war er auf die Hilfe Bekannter und der Familie angewiesen (so kam beispielsweise seine Mutter für die Miete seiner Wohnung in Santa Monica auf); im übrigen griff er in großem Umfang auf ein Modell wirtschaftlicher Austauschbeziehungen zurück, das als "barter" bekannt ist, d.h. das ohne monetäre Zah-

lungen auskommt. Hierbei nutzte er die Gründung des Beratungsunternehmens, um die Infrastruktur für das zweite Unternehmen, den E-Commerce-Marktplatz mit aufzubauen (denn das Beratungsunternehmen konnte anbieten, die für die Unternehmensgründung erhaltene Unterstützung später in Form von Dienstleistungen einmal wieder zurück zu zahlen).

You have to do incorporation paperwork, and lots of paperwork, lots of expense goes there. So, I went to a couple of lawyers, and I gave them a proposal: If you will do all that work for creating my company legally as a corporation in America, I'll give you a credit, I'll give you an account. With out of that credit you may use my marketing services in the future. It's called "barter", when we exchange services for services instead of money for services. If their bill was a thousand dollars, I gave them a credit to my company for 5000 Dollars worth of future marketing consulting, or website design or whatever we could do with our hands that we didn't have money for. So the lawyers got my corporation established. Then for the computers, I did the same thing. I did a couple of favors, it was some people that didn't need my marketing favors, they needed to be introduced to a couple of big musicians for an article they wanted to write. So, I said o.k., you give me a PC, and I'll make sure that I get you an interview for an article. And all again: no money! Nothing, so from the beginning of October through Christmas, all this was going on, I was finding all these people that I could do things for, that would give me back what needed to create the company. And I ended up with four computers, four very very high-end computers. I ended up with my corporation established. Everything that got me back alive and going was linked to the term "barter".

Für den Aufbau des elektronischen Marktplatzes nutzte er schließlich diese Art des Tauschhandels, um den Host seiner Website bezahlen zu können. Dies geschah etwa in Form eines Angebots, ein Jahr auf der Website kostenlose Werbung aufzunehmen. Insgesamt hätte der Aufbau des Marktplatzes 50.000 Dollar kosten müssen, als Tauschhandel kostete es den Unternehmensgründer dagegen nichts.

Das hier dargestellte Unternehmen ist noch zu jung, um genauere Einschätzungen über die künftige Entwicklungsperspektive abgeben zu können. Es zeigt aber den Kontrast zu den größeren zuvor behandelten Unternehmen und stellt ein interessantes Beispiel dafür dar, inwieweit die ökonomischen Risiken eines ausschließlich online bestehenden (Ein-Mann-)Unternehmens dadurch gemildert werden können, dass der Unternehmensgründer noch andere Einkünfte aus Beratungs- und Projektmanagementtätigkeit eines weiteren Unternehmens hat. Es vermittelt auch einen ersten Eindruck von dem breiten Spektrum an verschiedenen denkbaren Unternehmensmodellen des elektronischen Handels im Medien- und Unterhaltungssektor der hier betrachteten Region.

4.4 Zur sozialen Einbettung von E-Commerce Unternehmen

Anhand der Fallbeispiele dürfte deutlich geworden sein, dass die sozialen Netzwerke, in die die Unternehmen des elektronischen Handels und ihre Gründer bzw. Führungsmannschaften eingebettet sind, eine wichtige Rolle spielen. Die soziale Einbet-

tung entscheidet unter anderem darüber, welche Unterstützung die Unternehmen zu erwarten haben bzw. welche sie mobilisieren können (in technischer wie nicht-technischer Hinsicht). Folgende Aspekte sind hierbei von Bedeutung: Erstens ist die soziale Einbettung mehrdimensional in dem Sinne, als dass sie sich auf einen sozialen Interaktionsraum bezieht, in dem die Unternehmen mit einer Vielzahl verschiedener Akteure interagieren, die zusammen bestimmte institutionelle Anreiz- und Sanktionsstrukturen, Optionen und Zwänge des ökonomischen oder innovativen Handelns schaffen bzw. bearbeiten und reproduzieren. Die im Laufe der vorangegangenen Geschichte konstruierten, sowie beständig reproduzierten und modifizierten institutionellen Koordinationsstrukturen sind einerseits typisch für einen räumlich näher eingrenzenden Interaktionsraum, andererseits variieren sie je nach Technologie- und Wirtschaftsfeld. Die Grenzen des sozialen Interaktionsraumes sind fließend: So können mitunter auch Akteure von außerhalb eintreten und räumliche Entfernung unter Umständen teilweise durch soziale oder institutionelle Nähe wieder kompensiert werden.

Ein besonders dichter sozialer Interaktionsraum für auf elektronischen Handel spezialisierte Jungunternehmen fand sich in dem Innenstadtbezirk South of Market (SoMa) in San Francisco. Die Unternehmen und ihre Unternehmensgründer bzw. Führungsmannschaften hatten hier zahlreiche und vielfältige Interaktionsmöglichkeiten, die die Grenzen reiner Geschäftsbeziehungen oftmals überschritten. Die Gründe lagen zum einen in den sozialen Charakteristiken der Gründer, zum anderen in dem soziokulturellen Profil dieses Stadtviertels, das entsprechende Unternehmen und Gründer in besonderem Maße anzog. Durch die Kopräsenz der Firmen in unmittelbarer räumlicher Nähe, deren Mitarbeiter sich gegenseitig kannten, beobachteten, ähnliche Erfahrungen durchliefen und gemeinsame Interpretationen der erfahrenen Wirtschaftsdynamiken entwickelten, konnte sich eine eigene, regional geprägte Identität dieser Firmen herausbilden.

Im Unterschied zu den etwas ausgefallenen, und häufiger als anderswo auf weltweite Marktnischen ausgerichteten E-Commerce-Konzepten der Unternehmen aus San Francisco, zeichneten sich die südkalifornischen Unternehmen des elektronischen Handels durch ihre besonderen Bezüge zu den in der Region entwickelten Branchen aus. Die von uns untersuchten Fallstudien aus der Digital Coast repräsentieren sicherlich nur einen kleinen Ausschnitt. Sie zeigen aber vor allem für den Bereich der neuen Medien einerseits die großen Potenziale, die aus der Kombination wissensintensiver Dienstleistungen und Kulturprodukte mit elektronischem Handel erwachsen können; andererseits deuten sie darauf hin, dass die hohe Wertschöpfung in den wissensbasierten Bereichen des elektronischen Handels unter anderem das Resultat eines hohen Sozialkapitals an einschlägigen Beziehungen und dessen intelligenten Einsatzes aufgrund von Branchenvertrautheit ist. D.h. die soziale Einbettung formt in diesem Fall nicht nur die E-Commerce-Strategien der Unternehmen, sondern sie ist

auch eine wesentliche Voraussetzung, um eine hohe Wertschöpfung realisieren zu können.

In Silicon Valley dagegen hatte die soziale Einbettung der von uns betrachteten Unternehmen wiederum einen etwas anderen Charakter. Daran zeigt sich ein weiterer, zweiter Aspekt der sozialen Einbettung, der die Ausrichtung der sozialen Beziehungsnetzwerke betrifft. Alle von uns im Silicon Valley untersuchten Unternehmen zeichneten sich durch ihre besondere Verortung in bestimmten technologisch geprägten sozialen Beziehungsgeflechten aus. Zwei der von uns betrachteten Unternehmen entwickelten ihre Konzepte auf der Basis ihrer besonderen technologischen Kompetenzen im Bereich der Computertechnologie (Hardware und Software) und ihres in den vorangegangenen Jahren gesammelten Erfahrungswissens bei elektronischen Geschäftsbeziehungen. Die Beziehungen zu Endkunden wie auch zu den Produktlieferanten, deren Produkte man auf elektronischem Wege vertreiben wollte, waren dagegen vergleichsweise weniger entwickelt. Der Akzent lag auf E-Commerce als "Technologie", d.h. auf der Entwicklung und Verfeinerung einer technologischen Methode. Die Anknüpfungsmöglichkeiten an technologisch starke Pole im Silicon Valley waren hierbei von größerer Bedeutung als etwa nicht-technologiebezogene Beziehungen oder Aspekte. Das dritte unter diesen Unternehmen – das Online-Software-Handelsunternehmen, das als einziges von den dreien in seiner Anfangsphase ein extrem schnelles Wachstum realisieren konnte, war schließlich in noch größerer Masse in ein starkes technologiegetriebenes Unterstützungsnetzwerk eingebunden.

Drittens zeigte sich, dass auch den sozialen Charakteristiken der Gründer und Führungsmannschaften der Unternehmen eine wichtige Bedeutung zukommt. So profitierte beispielsweise das Online-Softwarehandelsunternehmen von der strategisch wichtigen Stellung seiner Gründer in der regionalen Hochtechnologiegemeinde. Diese nahmen bereits zuvor herausgehobene Führungspositionen in wichtigen Softwareunternehmen Silicon Valleys ein, galten zum Teil als serielle (Pionier-) Unternehmensgründer und gründeten zeitgleich ein anderes neues Unternehmen im Bereich neuartiger Sicherheits- und Transaktionssysteme für E-Commerce, das als Mutterunternehmen die Gründung des hier betrachteten E-Commerce-Unternehmens unterstützte. Diese besondere Einbettung ermöglichte dem Unternehmen, für seine Führungspositionen markante Managerpersönlichkeiten zu finden, die das Profil der eingeschlagenen Unternehmensstrategie verstärkten. Die sozialen Charakteristiken des dann eingesetzten, in der Branche bereits bekannten CEO zementierte schließlich faktisch die beschlossene B2C-Strategie. Das Problem dieses Unternehmens war, dass mit der Entscheidung für eine bestimmte Führungsmannschaft, welche im konsumentenorientierten E-Commerce-Bereich verortet war, frühzeitig eine Weichenstellung getroffen war, aus deren Pfadabhängigkeit man sich nur schwer und unter hohen Kosten befreien konnte. Die Struktur des Sozialkapitals der Führungsperson-

lichkeiten dieses Unternehmens unterstützte ausschließlich, die konsumentenorientierte (B2C-)Strategie. Die Änderung der Unternehmensstrategie erforderte daher auch einen Wechsel der Führungsmannschaft.

Der Fall des Scheiterns dieses Unternehmens macht schließlich auf einen vierten Aspekt der sozialen Einbettung aufmerksam. Es handelt sich hier um die Frage, inwieweit die E-Commerce-Unternehmen in der Lage sind, Beziehungen zu wichtigen Partnern wie Herstellerunternehmen aufzubauen. Die Strategie des zuletzt angesprochenen Unternehmens scheiterte beispielsweise nicht zuletzt aufgrund der Tatsache, dass das Unternehmen in einen Bereich einzudringen versuchte, der durch ein hohes Maß an sozialer Schließung gekennzeichnet war. Die großen, bekannten Softwarehersteller schützten ihre Vertriebsmonopole gegenüber den neuen intermediären Unternehmen des elektronischen Handel unter anderem durch überhöhte Preise oder durch den exklusiven Vertrieb über eigene Vertriebsnetze. Zu den kleineren und unbekannteren Softwareherstellern, die selber über keine eigenen entwickelten Vertriebsnetze verfügten, und für die, die Zusammenarbeit mit Unternehmen des elektronischen Handels eigentlich hätte interessant sein müssen, hatte man dagegen nur wenig Beziehungen.

Fünftens differenziert sich der den Akteuren zur Verfügung stehende Raum an Möglichkeiten in Abhängigkeit von der jeweiligen Position, die sie in dem Interaktionsraum einnehmen. Hierfür beziehen wir uns im folgenden auf unsere empirischen Erhebungen im Silicon Valley. Auf der einen Seite scheint richtig zu sein, dass Technologieregionen wie Silicon Valley aufgrund ihrer technologischen Vielfalt und sozialen Dichte generell ein sehr viel größeres und breiteres Möglichkeitsspektrum bieten als viele andere Regionen in den USA und in anderen Ländern. Zugleich kennzeichnet das Silicon Valley auch eine hohe Selektivität, was den Zugang zu den prestigeträchtigen Machtpolen und damit Ressourcen, etwa Anwaltskanzleien und Risikokapitalfirmen betrifft. Die Bedeutung der Netzwerke, die im positiven Sinne wichtige Zugänge eröffnen und Unterstützung bieten können, zeigt sich umgekehrt im negativen Sinne hinsichtlich ihrer Tendenz zur sozialen Schließung und Konservativität:

The venture capitalists, the angel investors etc. – the ones who do this professionally, they are very conservative and they like to work with people they know, and most of them are here, and most of the people they know are here – so it tends to be like a self-perpetuating cycle. (*Unternehmensgründer aus Silicon Valley*)

Während die näher an den Machtpolen des Silicon Valley verorteten Unternehmensgründer und Führungskräfte eher den meritokratischen Aspekt dieses speziellen Allokationssystems hervorheben, nehmen die in der sozialen Hierarchie weiter unten angesiedelten Akteure eine sehr viel kritischere Haltung ein und heben vielmehr die hohe soziale Selektivität des Systems hervor. Dies spielt vor allem bei der Akquisition von Risikokapital, aber auch hinsichtlich der Suche nach hochqualifizierten, er-

fahrenen Managern eine wichtige Rolle. Sowohl die großen, mächtigen Anwaltskanzleien als auch die Risikokapitalgesellschaften sind in hohem Maße selektiv bei der Auswahl der von ihnen betreuten Unternehmen. Aufgrund der enormen Masse an Businessplänen, die sie erhalten, müssen sie extrem selektiv sein und können sich überhaupt nur mit einem verschwindend kleinen Bruchteil der Pläne ernsthaft befassen, von denen wiederum nur ein kleiner Prozentsatz letztlich finanziert wird. Um mit ihnen in Kontakt treten zu können, müssen die Unternehmen alle zur Verfügung stehenden Ressourcen an sozialem Kapital mobilisieren. Vor allem in Zeiten, in denen der Technologiesektor mit Problemen zu kämpfen hat, macht sich die Abgeschlossenheit dieser Netzwerke in Silicon Valley besonders bemerkbar wie ein von uns befragter, mit seinem letzten E-Commerce-Unternehmen gescheiterter Unternehmensgründer bemerkt:

I would say that – I am a lot more cynical about that now than I was a few years ago – and I would say that also right now it is just because of the collapse of the internet bubble and the fact that so many companies have died, and investors have taken such a beating... that really in a lot of ways it's not very open... and there is a whole myth about Silicon Valley being this dynamic engine of entrepreneurial, generation, and opportunity and everything else like that, but really it is still corporate America and it is about who you know, it is about where you went to school, and how well you did in school, and in terms of like making networks and connections. A lot of it aligns along ethnic lines as well. And the East Indian community, there is a lot of ethnic networking that goes on there and they route opportunities to each other. So, you know, if you are just a person with an idea and you don't already have a pretty solid in and a pretty solid group of people around you, it is much harder...

Damit zeichnet sich ein sehr schillerndes Bild von Silicon Valley, das auf der einen Seite als ein hoch dynamisches, fluides und in ständigem Wandel befindliches Hochtechnologiesystem erscheint; zugleich aber mehrten sich die Hinweise, dass im Rahmen dieses Wandels auf der anderen Seite eine beständige Reproduktion sozialer Positionen erfolgt, die aber nicht eins zu eins ist und somit schwerer festzumachen ist. Allerdings bestehen Möglichkeiten, diesen sozialen Reproduktionsmodus an einigen Stellen zu durchbrechen wenn ein Gründer eine wichtige Schlüsseltechnologie anzubieten hat oder wenn er über Mittelsmänner Zugang zu den Netzwerken findet. Ein von uns befragter Unternehmensgründer beschreibt dieses soziale Pfadabhängigkeitsprinzip folgendermaßen:

The social background is important: if you went to Stanford... It is really, some that comes from the education, but a lot of it comes from just having been to Stanford, or Harvard... or a high-level university, because they have all these alumni networks which will get you in the door, and give you credibility. It does play an important role for Silicon Valley, and if you look in terms of engineering: San José State University supplies – it is like the Californian State Universities, it is not a prestigious institution, because it is not part of the University of California system – it supplies a lot of the ground level engineers, but it doesn't get you any respect in terms of the business approach or ... So if you graduate from San José State University, it will be much more harder to start up a company than if you graduated from Stanford, because of the lack of alumni, contact, the lack of like institutional support and connections [...] – I mean, that is just one part of it... The area where Silicon Valley is open, is in terms of the technology side: you can make up for a lot of these things if you manage to get yourself into a position where you are building a key technology or you have been involved with like, you know, at a high level with a previous start-up, with someone who has got in

one of these networks. It is about the partnering technical ability with business contacts. And so if you got a very high level technical ability and you have managed to develop yourself a business background and connect with other people with that kind of business side of it, than you have an opportunity to make up, to get into the network, and to achieve that kind of credibility.

Wie für die amerikanische Gesellschaft generell zu konstatieren ist, so ist auch die Gesellschaft in Silicon Valley in hohem Masse nach ökonomischem Status differenziert. Dies wird offensichtlich, wenn man sich die räumliche Differenzierung nach unterschiedlichen Wohngebieten, Städten und Stadtbezirken des Silicon Valley ansieht. Durch die räumliche Konzentration der verschiedenen sozialen Gruppen in ökonomisch und sozial homogenen Stadtvierteln und die starke Segregation zwischen Stadtvierteln unterschiedlichen sozialen Status werden soziale Schließungseffekte verstärkt und zugleich den gehobenen sozialen Gruppen zusätzliche Interaktionsmöglichkeiten eröffnet. Beispielsweise haben hochrangige Führungskräfte, die in dem nördlich von Menlo Park gelegenen Nobelviertel Artherton wohnen, mit höherer Wahrscheinlichkeit die Möglichkeit, auch privat in ihrem Alltagsleben auf wichtige Persönlichkeiten des Silicon Valley zu treffen, als wenn sie in einem sozial niederrangigen Bezirk wohnen würden:

There is a lot of high class private schools, and American society is very geographically stratified by economic status. So if you are like in Atherton right, houses cost like millions of dollars a piece. If you send your kids to public or private schools, there it is likely that the people that you deal with in whatever contacts are going to be highly powered players. And whereas if you send your kids to school in an area where the real estate values are not so high, it's much less likely that you are going to meet one of those people...

In Kontrast dazu stehen die weiter unten in der sozialen Hierarchie stehenden Wohngebiete, in denen die große Masse der auf mittleren und unteren Positionen in den Technologieunternehmen arbeitenden Ingenieure und Arbeiter wohnen. Ein Beispiel wären die östlichen Stadtviertel von Palo Alto, die durch eine sehr viel heterogene soziale Zusammensetzung gekennzeichnet sind:

The classic is like east Palo Alto would be an example of a lower income strata, it has got a lot of African Americans in it, and now Latinos are moving in these places, economically its real estate values have depressed relatively to the rest of the area. Even that was beginning to be corrected when the internet bubble was at its high. Versus Artherton, which is like a really, really richly area.

Während es in Abhängigkeit dieser sozialen Stratifikation und entsprechend der Ressourcenausstattung und Position, die die sozialen Akteure in diesem System einnehmen, für diese unterschiedlich schwierig ist, von dem breiten Möglichkeitsspektrum der Technologieregion zu profitieren und Opportunitäten (wie beispielsweise für die Gründung eines Technologieunternehmens) tatsächlich zu nutzen, so gilt ebenso im Falle des Scheiterns von Unternehmen, dass die Unternehmensgründer und gescheiterten Manager je nach Struktur und Volumen ihres Sozialkapitals und je nach ihrer sozialen Einbettung in der Branche über unterschiedliche Möglichkeiten verfügen, d.h. in unterschiedlichem Maße persönlich davon betroffen sind. So konnte bei-

spielsweise der mit seiner Strategie gescheiterte CEO des Online-Software-Handelsunternehmens unmittelbar nach Verlassen des Unternehmens eine Risikokapitalgesellschaft gründen, in die er seine negativen Erfahrungen mit dem Scheitern wiederum positiv einbringen konnte. Die Unternehmensgründer anderer Unternehmen wie z.B. des auf zielgruppenspezifisches Direktmarketing spezialisierten oder des auf den Aufbau eines elektronischen Markplatzes für Kulturprodukte ausgerichteten Ein-Mann-Unternehmens hatten dagegen als gescheiterte Unternehmensgründer mit vergleichsweise größeren Schwierigkeiten zu kämpfen.

Ein sechster wichtiger Aspekt (bezogen auf unsere eingangs begonnene Aufzählung), der im Hinblick auf die soziale Einbettung der Unternehmen des elektronischen Handels von Bedeutung ist, betrifft die Interaktion von institutionellem Kontext und Akteursstrategien. Wenngleich die institutionelle Einbettung bestimmte (nicht-technische) Anreiz-/Sanktionsstrukturen für die Unternehmen schafft und auf diese Weise dazu führt, dass das ökonomische Verhalten sozial überformt ist bzw. bestimmte, für den jeweiligen institutionellen Kontext typische Innovationsmuster produziert und reproduziert werden, so ist diese für einen gegebenen Interaktionsraum typische Prägung des Innovationsverhaltens keineswegs rein mechanistisch-deterministischer Natur. Einerseits ist die soziale Einbettung zum Teil gestalt- und steuerbar – etwa im Falle des Online-Software-Handelsunternehmens über die Auswahl des CEO und der Führungsmannschaft; andererseits sind die Unternehmen im Rahmen der ihnen objektiv zur Verfügung stehenden Möglichkeiten frei, autonom Entscheidungen zu treffen und eine eigene Unternehmensstrategie zu wählen (z.B. die Entscheidung des kleinen wissensbasierten Dienstleistungsunternehmens der Filmindustrie, sich einen strategischen Partner zu suchen, oder die Internetpräsenz selber zu organisieren). Die über die soziale Einbettung den Akteuren vermittelte Orientierung leitet lediglich das Handeln in dem betreffenden Interaktionsraum an, determiniert es jedoch nicht in mechanistischer Weise. Diese Orientierungsfunktion ist gleichwohl von großer Bedeutung und eine wichtige Hilfe für die Unternehmen. Die Akteure lernen in der Interaktion und sammeln ein Erfahrungswissen an, indem sie das in den Netzwerken akkumulierte Wissen assimilieren und zahlreiche praktische Beispiele in ihrem Umfeld miterleben bzw. sehen, was wiederum ihr eigenes künftiges Handeln anleiten kann (z.B. die Art Unternehmen zu gründen, Unternehmensstrategien zu entwickeln, mit Scheitern zurechtzukommen und davon zu lernen etc.).

Dies führt uns zu dem siebten Aspekt: Bei aller Fluidität und Flexibilität der sozialen Beziehungen, die die Akteure in Kalifornien unterhalten, mobilisieren sie in ihren Interaktionen doch ein kollektives Erfahrungswissen, das über die Interaktionen weitertransferiert wird. D.h. dieses im Laufe der Geschichte akkumulierte und ständig revidierte, aktualisierte Erfahrungswissen wird auf diese Weise über die Zeit weitergegeben und sozusagen in den institutionellen Strukturen "gespeichert". Auf der an-

deren Seite fördert die hohe Fluidität und in gewissem Sinne Unverbindlichkeit der sozialen Beziehungen ein schnelleres Lernen wie auch eine schnellere Umsetzung von Lerneffekten, da das System sich als Ganzes permanent in Bewegung befindet.

Einige Merkmale der Interaktionsräume scheinen für Kalifornien insgesamt typisch zu sein. Die jungen Unternehmen werden in diesem institutionellen Kontext frühzeitig zu einem "Ausprobieren" ihrer Konzepte in der Praxis ermutigt. Das führte etwa Ende der neunziger Jahre zu zahllosen neuen Unternehmen, die massenweise mit neuen Geschäftskonzepten des elektronischen Handels experimentieren konnten. Dadurch wurden neue Vorhaben unterstützt, deren Erfolgsaussichten noch von vielen unbekanntem Faktoren abhingen. Wie anhand der behandelten Beispiele zu sehen war, bedeutete dies für die Unternehmen ein hohes Risiko und eine große Unsicherheit, die sich statistisch in einem bedeutenden Anteil an scheiternden Innovationsvorhaben niederschlug.

Die Korrektur erfolgte erst über die Auseinandersetzung der Unternehmen mit den bei der Umsetzung der Konzepte auftretenden Schwierigkeiten. Im Rahmen des Experimentierens mit diesen Konzepten und der Problembewältigung in der wirtschaftlichen Praxis wurden Lernprozesse initiiert und gefördert, die wiederum Eingang in die Netzwerke fanden und als informelles Wissen weitergegeben werden konnten.³⁴ Unter diesen Bedingungen ging das Wissen mit dem Scheitern von Unternehmen nicht verloren, sondern lebte weiter und wurde auch über die flexiblen Arbeitsmarktstrukturen weiter getragen, die dem Führungspersonal von gescheiterten Unternehmen den Wechsel zu anderen neuen Unternehmen erleichtern (hohe horizontale soziale Mobilität).

Die vielen Misserfolge, Rückschläge und Entwicklungsbrüche der Unternehmen, die für die Pionierphase neuer technologischer Innovationen eigentlich ganz typisch sind, werden in Kalifornien durch die soziale Einbettung in ein die Risiken und das mögliche Szenario von Misserfolgen bewusst einkalkulierendes Umfeld abgedeckt. Die Akteure bestätigen sich gegenseitig in ihrer Sichtweise, neuartige, ausgefallene

³⁴ Die soziale Vernetzung reicht dabei weit über die Grenzen der rein berufsbezogenen Tätigkeit im Unternehmen hinaus. Die Vermischung privater und beruflicher Sphären scheint typisch für die kalifornischen Hochtechnologiedistrikte und vor allem für Silicon Valley zu sein: "It is very heterogeneous, because company turnover and career turnover is pretty rapid, so you build up a network of people, and that is outside of your work as well as inside your work. This is one class of people, but from my perspective it's the dominant paradigm of Silicon Valley. You kind of expect work for a company or companies for relatively short periods – it's a start-up or it's going to be acquired, or go public, and it is going to change so rapidly, in very relatively short period. That at some point you and the company are going to fit or you are going to see another better opportunity." (*Unternehmensgründer aus Silicon Valley*)

technologische Innovationsvorhaben mit potenziellem Pioniercharakter zu unterstützen. Diese können in Einzelfällen zu großen ökonomischen Gewinnen führen; dafür sind die Wirtschaftsakteure bereit, das damit verbundene Risiko einzugehen und gemeinsam zu tragen. Eine hohe horizontale Mobilität zwischen den Technologieunternehmen (sowie dem Umfeld an unterstützenden Unternehmen) sichert den gescheiterten Managern und Unternehmensgründern dabei vielfältige Optionen, wie sie zugleich auch eine rasche und breite Diffusion des aktuellen Erfahrungswissens unter den Unternehmen ermöglicht und permanent die Möglichkeit einer radikalen Infragestellung von Unternehmensstrategien, Personalbesetzungen und Unternehmenskonzepten ermöglicht.

5 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Unsere Studie beschäftigte sich mit den Entwicklungsverläufen ausgewählter Unternehmen aus der Pionierphase des elektronischen Handels in Kalifornien. Diese Pionierphase war durch eine große Unsicherheit und Unklarheit über die mit dieser neuen wirtschaftlichen Transaktionsform verbundenen Wertschöpfungsmöglichkeiten gekennzeichnet. Unklarheit bestand vor allem über die Art und Weise, wie mit Hilfe dieser Technik neue Geschäftsfelder zu erschließen waren, die Raum für eigene auf elektronischen Handel spezialisierte Unternehmen schaffen konnten. Die Pionierphase prägte aber zugleich eine große Aufbruchstimmung, die eine eigene soziale Dynamik entwickelte und vielen noch unausgereiften Geschäftskonzepten zu konkreten Realisierungsmöglichkeiten verhalf. Diese Tendenz war in Kalifornien in besonderem Maße ausgeprägt. In dieser Region existierte für die neuen wissens- und technologiebasierten Wirtschaftszweige ein dichtes Umfeld an mächtigen, spezialisierten Dienstleistern, die bereit waren, die neuen internetbasierten E-Commerce-Unternehmen zu unterstützen, und die sich dabei in ihrer positiven Haltung gegenseitig bestätigten. Die in Kauf genommenen hohen Risiken waren die Kehrseite dieses Engagements, die zugleich eine generelle Disposition der einflussreichen Innovationsakteure widerspiegelte, unkonventionelle, radikal neue Innovationsvorhaben zu unterstützen, die einerseits sehr riskant waren, andererseits aber auch große ökonomische Gewinnchancen bargen. In positiver Hinsicht erleichterte dies ein Experimentieren mit neuen, auf den elektronischen Handel fokussierten Unternehmenskonzepten; auf der anderen Seite förderte dies Handlungsmuster von geringerer Rationalität, da die neuen Konzepte nur auf einer unzureichenden Kenntnis gesicherter Fakten und noch auf keinem ausreichenden Erfahrungswissen aufbauen konnten. Es ging vielmehr darum, schnell zu *agieren* und zu hoffen, einen Zeitvorsprung bei der Realisierung vermeintlich Erfolg versprechender Konzepte herauszuholen. Auf diese Weise wurde einer kleinen Minderheit von längerfristig tragfähigen, sich im Laufe

von Lernprozessen noch weiterentwickelnden Konzepten auf den Weg geholfen, die bei einem rationaleren Umgang mit den Risiken vermutlich nicht so hätten realisiert werden können. Umgekehrt war fast unausweichlich, dass eine große Mehrheit dieser Unternehmen (die in dieser Pionierphase in der Regel noch über keine klaren, tragfähigen Geschäftspläne verfügten) scheitern mussten. Das Scheitern als Massenphänomen und die vielfältigen Schwierigkeiten, mit denen das Gros der Unternehmen konfrontiert war, bildeten die Kosten des dabei initiierten Lernens, dessen Früchte in das Erfahrungswissen zum elektronischen Handel eingehen konnten.

An den von uns analysierten Fällen zeichneten sich einige typische Verlaufsmuster ab. Dabei war eine generelle Tendenz hin zu den unternehmensbezogenen Bereichen des elektronischen Handels zu verzeichnen. Alle der mit einer auf den Endverbraucher orientierten Strategie gestarteten E-Commerce-Unternehmen änderten diese ab einem bestimmten Zeitpunkt, der dann in der Regel einen Wendepunkt in der Unternehmensentwicklung markierte. Einige wesentliche Hürden wurden im Rahmen der Fallstudien herausgearbeitet: Erstens war es in vielen Fällen extrem schwierig, sich als neuer intermediärer Händler zwischen Anbietern und Kunden zu etablieren, da man sich in direkter Konkurrenz zu den bestehenden hoch entwickelten physischen Vertriebsstrukturen der etablierten Wirtschaft befand, die über Jahre hinweg bestimmte Handelsroutinen im Austausch mit den Kunden pflegen konnte. Es war mitunter nicht ganz einfach, eine Palette an elektronisch zu handelnden Produkten aufzubauen, deren physischen Vertrieb man nicht kontrollierte. Im Falle des E-Commerce-Dienstleisters, der seine Dienste etablierten Einzelhandelsketten anbieten wollte, gelang es nicht (unter anderem auch aufgrund mangelnder Branchenkenntnis), Geschäftsbeziehungen zu den Einzelhändlern aufzubauen. Das Softwarehandelsunternehmen wiederum scheiterte an den Vertriebsmonopolen der großen Softwarekonzerne. Softwareprodukte konnten deshalb auf elektronischem Wege nicht billiger als auf physischem Wege vertrieben werden. Die gleiche Problematik zeigte sich schließlich im Falle des internetbasierten Video-on-Demand-Unternehmens: Die großen Filmstudios scheinen künftig lieber selber diesen zukunftssträchtigen Wachstumsmarkt besetzen zu wollen und waren daher sehr zurückhaltend, neues Filmmaterial für den Online-Vertrieb einem nicht von ihnen kontrollierten Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Dies äußerte sich neuerlich etwa in überhöhten Gebühren, die die Filmstudios den VOD-Unternehmen in Rechnung stellen wollen.

Zweitens hatten einige Unternehmen das Problem, in einem Massenmarkt mit zahlreichen Konkurrenten bestehen zu müssen, von deren Geschäftskonzepten sich das eigene oftmals nur wenig abhob und dessen Nutzen für die Kunden unklar blieb. Ein Beispiel wäre das Unternehmen, das seinen Kunden ein zielgruppenorientiertes Direktmarketing online verkaufen wollte. Der Dienst erwies sich als von äußerst fragwürdigem Nutzen für die Werbekunden; der fast zwangsläufige Rückgang der Wer-

bekunden zwang das Unternehmen, seine Strategie zu ändern und führte schließlich zum Scheitern.

Drittens hängen die Schwierigkeiten, ein deutlich distinktives Geschäftsmodell zu entwickeln auch damit zusammen, dass der elektronische Handel zunächst einmal nur eine Methode oder Technik darstellt und sich damit allein noch keine Wertschöpfung erzielen lässt. Den meisten der von uns untersuchten Unternehmen war gemeinsam, ein neues Konzept der Wertschöpfung entwickeln zu müssen. Nicht allen Unternehmen war immer ganz klar, dass die bloße Beherrschung der nötigen Technologie und die Konzentration auf die technologischen Aspekte des elektronischen Handels hierfür noch nicht ausreichte. Denn je weniger die Anwendung der neuen E-Commerce-Werkzeuge zum ausschließlichen Monopol spezialisierter Firmen wurde und je mehr diese Werkzeuge nun von der etablierten Wirtschaft selber assimiliert werden konnten, um so weniger war Platz für Firmen, die als spezialisierte "technologische Anwender" des elektronischen Handels agieren konnten. Dies erhöhte den Druck auf die E-Commerce-Firmen, da nunmehr sehr viel weniger Firmen und meist nur die Nummer eins in einem jeweils bestimmten Feld überhaupt reelle Chancen auf Erfolg haben konnte.

Viertens erwies sich die soziale Einbettung - und darüber vermittelt die Branchenvertrautheit mit entsprechendem Sozialkapital - als ein weiterer ausschlaggebender Faktor. Viele der Unternehmen, die bei dem elektronischen Handel den Akzent auf die Anwendung einer Technik legten, verfügten nicht über die nötige Branchenvertrautheit und das dazugehörige Sozialkapital an einflussreichen Beziehungen. Dies gilt für viele der hier untersuchten Fälle: Beispiele sind etwa das auf zielgruppenorientiertes Direktmarketing spezialisierte Unternehmen (die Unternehmensgründer verfügten über keinerlei Erfahrungen in der Werbebranche) oder das auf E-Commerce-Dienstleistungen für den Einzelhandel spezialisierte Unternehmen (der Unternehmensgründer besaß keine Kenntnis der Einzelhandelsbranche und verfügte über keine Beziehungen zu Einzelhandelsketten). Umgekehrt zeigte sich, dass das einzige erfolgreiche unter den von uns untersuchten Unternehmen (der wissensbasierte Dienstleister der Filmbranche) sowohl über eine ausgezeichnete Kenntnis der Branche, in der es sich bewegte verfügte, als auch über ein hohes Sozialkapital, das im Laufe von Jahren angehäuft werden konnte. Dieser Fall stellt einen anderen Typ von Entwicklungsverlauf dar, der in unserer Studie die erfolgsversprechendste Konstellation zu sein schien. In diesem Falle entwickelte sich das Unternehmen inkremental von einem zuvor bereits wissensbasierten Dienstleister zu einem wissensintensiven unternehmensbezogenen Dienstleistungsunternehmen des elektronischen Handels, dessen eigentliche Schwierigkeit aus der Integration der mit dem elektronischen Handel verbundenen Technologie in seine Unternehmensorganisation resultierte. Ein weiteres Beispiel für den nutzbringenden Einsatz eines hohen Sozialkapitals in Zusammenhang mit der Branchenvertrautheit bildete schließlich der von uns behandelte

internetbasierte Video-on-Demand-Dienstleister. In diesem Fall konnte das Unternehmen aufgrund seiner engen Kontakte zur Filmindustrie sehr viel mehr vertragliche Abschlüsse mit Filmstudios erzielen als seine Konkurrenten. Gleichwohl besteht in diesem Falle ein zunehmendes Spannungsverhältnis zu den Interessen der Filmstudios, die künftig eigene internetbasierte Video-on-Demand-Dienste entwickeln möchten.

Der Zusammenbruch eines Großteils der internetbasierten Unternehmen des elektronischen Handels um die Jahrtausendwende führte schließlich relativ schnell zu einer Korrektur der Haltung der unterstützenden Unternehmen in Kalifornien. Ein Indikator hierfür waren die Investitionen in E-Commerce-Unternehmen, die im Jahre 2000 dramatisch einbrachen (nachdem sie in der zweiten Jahreshälfte 1999 ihren Höhepunkt erreicht hatten). Dies stand mit einer generellen kritischen Überprüfung aller gängigen E-Commerce-Konzepte in Zusammenhang. Vor allem in den konsumentenorientierten Bereichen des elektronischen Handels verfolgten in der frühen Pionierphase des elektronischen Handels zu viele Unternehmen zu ähnliche Konzepte, legten den Akzent einseitig auf rasches Wachstum und Ausdehnung ihrer Marktanteile, und akkumulierten in kurzer Zeit hohe Verluste, die oftmals ein Vielfaches der Umsätze der Unternehmen betrug (und die deshalb durch hohe Investitionen der Risikokapitalgeber ausgeglichen werden mussten). Die Korrektur der Erwartungshaltung implizierte eine Rückkehr stärkerer ökonomischer Rationalitätskriterien (u.a. Ausrichtung an Profitabilität und Anerkennung des Prinzips, dass die mit dem Verkauf eines Produktes in Zusammenhang stehenden Kosten nicht über dem am Markt zu erzielenden Preis liegen dürfen). Damit wurde auch die ursprünglich von den Unternehmen verfolgte Strategie in Frage gestellt, wie etwa ein rasches bedingungsloses Wachstum zu erzielen und dies mit öffentlichkeitswirksamen Auftritten zu flankieren. Der Nutzungswert der angebotenen Dienste für die Kunden erwies sich oftmals als zweifelhaft (wie beispielsweise in einem der von uns untersuchten Fälle das zielgruppenorientierte Direktmarketing für die Anzeigen- und Werbekunden), weshalb die Nutzung weit hinter den Erwartungen der Unternehmen zurückblieb (nur in einem zu geringen Anteil der Fälle führte die Nutzung der Dienste tatsächlich auch zu elektronischen Geschäften bzw. Kaufentscheidungen der Kunden). Die negativen Erfahrungen ermöglichten hier eine Bereinigung des Feldes und eine Akzentverschiebung hinsichtlich der Unterstützung von neuen Unternehmen des elektronischen Handels: Zum einen scheinen sich die Unternehmen selber in immer geringerem Maße damit zufrieden zu geben, ihre Tätigkeit ausschließlich unter dem Etikett "E-Commerce" zu subsumieren (wichtiger scheint dagegen der Branchenbezug zu werden); zum anderen scheint die strategische Differenzierung der Unternehmen von Seiten des unterstützenden Umfeldes zunehmend kritischer hinterfragt zu werden. D.h. künftig werden zunehmend die Unternehmensstrategien im Mittelpunkt der Bewertung stehen, und der elektronische Handel über das Internet erhält mehr und mehr

den Status eines bloßen technischen Hilfsinstruments, das sinnvoll integriert werden muss.

Der durch diese Entwicklung in Gang gesetzte Reinigungsprozess des E-Commerce-Feldes wäre sicherlich nicht möglich gewesen ohne das intensive und massenhafte Experimentieren auf diesem Feld. Er hat wichtige Lerneffekte hervorgebracht und den Akteuren klarer gemacht, wie der elektronische Handel entwickelt werden kann. Die künftigen Konzepte des elektronischen Handels werden dadurch auf eine rationalere Basis gestellt.

6 Literatur

- Bahrami, Homa; Evans, Stuart, 2000: Flexible Recycling and High-Technology Entrepreneurship. In: Kenney, Martin (ed.), 2000: Understanding Silicon Valley : the anatomy of an entrepreneurial region. Stanford, CA : Stanford University Press, 165-189.
- California Council on Science and Technology (CCST), 1999: California Report on the Environment for Science and Technology (CREST). Sacramento: CCST.
- Castells, Manuel, 2002: Vouloir contrôler Internet est illusoire. In: L'Express International vom 25.4.2002, 86-89.
- Castells, Manuel; Hall, Peter, 1994: Silicon Valley: Where it all began. In: Castells, Manuel; Hall, Peter: Technopoles of the World. The Making of Twenty-First-Century industrial Complexes. Routledge: London/New York, 12-28.
- Center for Continuing Study of the California Economy (Hrsg.), 2001: California Economic Growth: 2001 Edition. Palo Alto, CA: CCSCE.
- Frey, Christine (Times Staff Writer), 2002: Closing Books on Dot-Coms / Memoirs: Dot-Com Journals. In: Los Angeles Times vom 1.2.2002, Titelseite und S. A32.
- Kenney, Martin (ed.), 2000: Understanding Silicon Valley : The Anatomy of an Entrepreneurial Region. Stanford, CA : Stanford University Press.
- Kenney, Martin; Florida, Richard, 2000: Venture Capital in Silicon Valley : Fueling New Firm Formation. In: Kenney, Martin (ed.), 2000: Understanding Silicon Valley : The Anatomy of an Entrepreneurial Region. Stanford, CA : Stanford University Press, 98-123.
- Kuo, J. David, 2001: Dot.Bomb: My Days and Nights at an Internet Goliath. Boston, New York, London: Little, Brown & Company.
- Lécuyer, Christophe, 2000: Fairchild Semiconductor and Its Influence. In: Lee, Chong-Moon; Miller, William F.; Hancock, Marguerite Gong; Rowen, Henry S. (eds.), 2000: The Silicon Valley Edge : A Habitat for Innovation and Entrepreneurship. Stanford, CA : Stanford University Press, 158-183.
- Lee, Chong-Moon; Miller, William F.; Hancock, Marguerite Gong; Rowen, Henry S. (eds.), 2000: The Silicon Valley Edge : A Habitat for Innovation and Entrepreneurship. Stanford, CA : Stanford University Press.
- Leslie, Stuart W., 2000: The Biggest "Angel" of Them All: The Military and the Making of Silicon Valley. In: Kenney, Martin (ed.), 2000: Understanding Si-

- Silicon Valley : The Anatomy of an Entrepreneurial Region. Stanford, CA : Stanford University Press, 48-67.
- Morin, Monte, (Times Staff Writer), 2002: Courts Working to Keep Bankruptcies Local. In: Los Angeles Times vom 15.03.2002, S. B2.
- National Science Foundation, Division of Science Resources Statistics, 2002: Science and Engineering Indicators–2002. Arlington, VA.
- Numark, Cliff, 1999: Transition and Transformation: The Story of the South Bay Technology Community – A Study of Technology Companies and Industries in the South Bay of Los Angeles. Los Angeles: LARTA (Los Angeles Regional Technology Alliance) and The South Bay Economic Development Partnership.
- Paternot, Stephan, 2001: A Very Public Offering: A Rebel's Story of Business Excess, Success and Reckoning. New York : John Wiley & Sons.
- Perkins, Anthony B.; Perkins, Michael C., 1999: The Internet Bubble: Inside the Overvalued World of High-tech Stocks – and what you need to know to avoid the coming shakeout. New York: HarperBusiness.
- Perkins, Broderick, 1999: California's Housing Crisis Reaches Seismic Proportions. In: Reality Times, 11.11.1999.
- Pham, Alex (Times Staff Writer), 2001: Southland a Key Player in Game Industry. In: Los Angeles Times vom 15.11.2001, S. C1 und S. C6.
- Porter, Michael, 2002: Interview: Michael Porter of Harvard Business School. In: Financial Times vom 5.6.2002.
- Saxenian, AnnaLee, 1994: Regional Advantage. Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Saxenian, AnnaLee, 2000: Networks of Immigrant Entrepreneurs. In: Lee, Chong-Moon; Miller, William F.; Hancock, Marguerite Gong; Rowen, Henry S. (eds.), 2000: The Silicon Valley Edge : A Habitat for Innovation and Entrepreneurship. Stanford, CA : Stanford University Press, 248-268.
- Scott, Allen J., 1993: Technopolis. High-Technology Industry and Regional Development in Southern California. Berkeley, Los Angeles, Oxford: University of California Press.
- Seely-Brown, John, 2000: Foreword. In: Kenney, Martin (ed.), 2000: Understanding Silicon Valley : The Anatomy of an Entrepreneurial Region. Stanford, CA : Stanford University Press, ix-xvi.
- Stross, Randall E., 2000: eBoys: The True Story of the Six Tall Men who Backed eBay and other Billion-Dollar Start-ups. New York: Ballantine Books.

- Sturgeon, Timothy J., 2000: How Silicon Valley Came to Be. In: Kenney, Martin (ed.), 2000: Understanding Silicon Valley : The Anatomy of an Entrepreneurial Region. Stanford, CA : Stanford University Press, 15-47.
- Suchman, Mark C., 2000: Dealmakers and Counselors : Law Firms as Intermediaries in the Development of Silicon Valley. In: Kenney, Martin (ed.), 2000: Understanding Silicon Valley : The Anatomy of an Entrepreneurial Region. Stanford, CA : Stanford University Press, 71-97.
- U.S. Patent and Trademark Office (PTO), 2000: "1999 Patent Statistics Announced", PRESS RELEASE #00-16, March 2, 2000.
- U.S. Small Business Administration, Office of Advocacy, 2001: Small Business Economic Indicators 2000. Washington, D.C.: SBA.
- Zook, Matthew A., 2002: Hubs, Nodes, and Bypassed Places: A Typology of E-commerce Regions in the United States. In: Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, Sonderheft "The Geography of E-commerce" hrsg. von Thomas R. Leinbach and Stanley D. Brunn (*im Erscheinen*).
- Zucker, Lynne G.; Darby, Michael R., 1999: California's Inventive Activity: Patent Indicators of Quantity, Quality and Organizational Origins. A Report Prepared for The California Council on Science and Technology.