

Disintermediation, Reintermediation und Cybermediation Der Einfluss des Internet auf Branchenstrukturen

Das Internet ist in der Lage, Geschäftsmodelle radikal zu verändern. Es führt zu Fragen der Disintermediation und zwingt uns, neu zu überdenken, an welchen Stellen der Wertekette wir Wert hinzufügen oder verändern.

Mougayar (1998)

Das Internet und E-Business können ganze Branchenstrukturen ebenso verändern, wie die Art einzelner Unternehmen, ihre Geschäfte abwickeln. Dabei gibt es jedoch keine eindeutige Grenze zwischen dem Einfluss auf Branchen oder Unternehmen. Die Veränderungen in Branchen und Unternehmen beeinflussen sich vielmehr gegenseitig. Wenn sich wesentliche Grundlagen der Branchenstruktur ändern, werden die Marktteilnehmer dieser Branche ihre Aktivitäten auf die neuen Gegebenheiten einstellen müssen. Andererseits wird ein Vorreiter, der mit Hilfe des E-Business seine Geschäftsprozesse neu definiert, alle Wettbewerber und damit die gesamte Branche zu Veränderungen zwingen.

Taylor (1999) geht davon aus, dass das Potenzial für solche Veränderungen zwischen den Branchen variiert. Er nennt dafür sechs Parameter: neue Wertschöpfungsansätze, neue Geschäftsmodelle, vertikale Disintegration, Margenerosion, Disintermediation und horizontale Integration.

Dieser Artikel untersucht insbesondere den Aspekt der Disintermediation im Zusammenspiel mit neuen Formen der Reintermediation und Cybermediation.

Watson (2000) definiert Disintermediation als *die Eliminierung von Intermediären wie Brokern oder Händlern*. Durch internetbasierte Anwendungen werden einzelne Stufen der Wertekette überflüssig. In der Regel betrifft dies Zwischenhändler, da der Hersteller seine Endabnehmer via Internet direkt erreichen kann.

Ein Beispiel ist Dell's direktes Vertriebsmodell, das gänzlich ohne jeden Zwischenhändler auskommt. Hier ist allerdings zu beachten, dass Dell's Direktvertrieb kein Resultat des E-Business ist; vielmehr ermöglichte das Internet Dell, dieses bereits früher per Telefon und Fax praktizierte Modell zu perfektionieren und mit zusätzlichem Kundennutzen auszustatten. Mit Verbreitung des Internet gewann das Modell der Disintermediation erheblich an Bedeutung. Es wurde von einem Nischenkonzept für spezialisierte Anbieter zu einer erfolversprechenden Option für viele Unternehmen. Die Ursachen für diese Entwicklung bestehen darin, dass

- eine Webseite viele Funktionen erfüllen kann, die normalerweise von den Distributionskanälen übernommen werden: Übermittlung von Produktinformationen, Abwicklung von Verkaufstransaktionen etc. und
- die traditionelle Struktur (Hersteller → Großhändler → Einzelhändler → Endkunde) in Bezug auf die Distributionskosten uneffizient ist.

Damit erscheint das Internet zunächst für viele Bestandteile einer Wertekette als Existenzbedrohung. Allerdings ist nicht jedes Element der Wertekette in gleichem Maße von der Disintermediation betroffen. Nach Watson (2000) ergibt sich die Bedrohung eines einzelnen Teilnehmers eines Wertesystems aus dem Volumen physischer Warenströme und der Vielfalt der Informationsflüsse, mit denen dieser Teilnehmer befasst ist.

Ein Unternehmen, das große Volumina an Warenströmen abwickelt und gleichzeitig komplexe Informationen verarbeitet, entwickelt normalerweise sehr spezialisierte Kenntnisse und Erfahrungen und besitzt die dazu notwendigen Anlagen/Einrichtungen. Je spezialisierter die Leistungen eines Unternehmens innerhalb einer Wertekette sind, umso geringer ist die Gefahr, dass diese Leistungen von einem vor- oder nachgelagerten Partner in dieser Wertekette mit übernommen werden. Demnach kann die Bedrohung einzelner Teilnehmer einer Wertekette an folgendem Modell bestimmt werden:

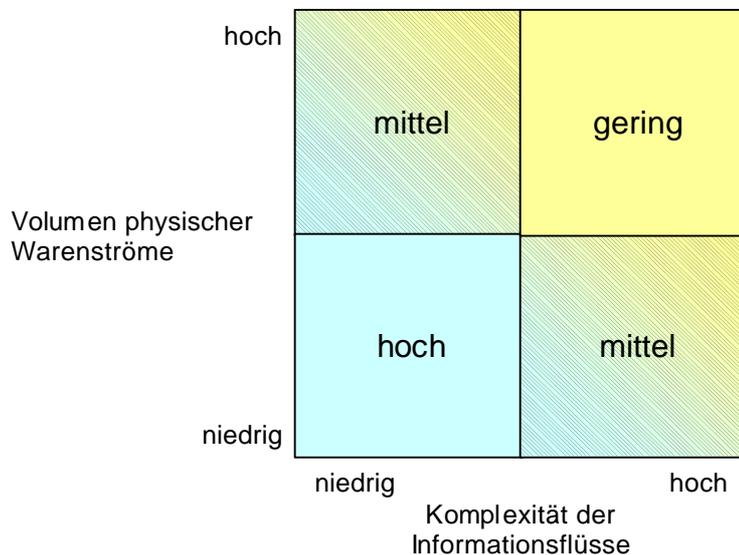


Abbildung: Disintermediation Threat Grid, nach Watson (2000)

Beispielsweise verfügen Logistikunternehmen i.d.R. über einen großen Fuhrpark, ausgefeilte Systeme zur Auftragsverfolgung und langjährige Erfahrungen in der Routenoptimierung. Für Dell war es zwar sinnvoll, die vom Einzelhandel erbrachten, weitgehend standardisierten Leistungen (Kundeninformation, Verkaufsabwicklung) selbst zu übernehmen; es wäre jedoch unwirtschaftlich, ein eigenes globales Auslieferungssystem aufzubauen.

Disintermediation ist keine eindeutige ja-oder-nein-Erscheinung. Nur in Ausnahmefällen werden alle Zwischenglieder einer Branchenwertekette eliminiert werden. Meist betrifft die Disintermediation einzelne Stufen der Wertekette. Demnach werden nicht alle Intermediäre verschwinden. Beispielsweise könnten nur die Großhändler übersprungen werden, indem die Hersteller jetzt direkt die Einzelhändler beliefern. Weiterhin ist künftig für den Kunden eine größere Auswahl zwischen mehreren Vertriebskanälen zu erwarten. Hersteller suchen den jetzt direkten Kontakt zum Endkunden, indem sie auf ihren Webseiten Online-Shops und

Online-Support anbieten. Allerdings ist dies meist ein zusätzlicher Absatzkanal, der traditionelle Vertriebswege ergänzt. Je nach Branche, Produkteigenschaften und Zusatznutzen für den Endkunden wird das Onlineangebot des Herstellers in einem gewissen Umfang die Funktionen der traditionellen Intermediäre übernehmen. In diesem Maße wird das Umschlagvolumen der Intermediäre zurückgehen, was zum Ausscheiden einzelner Teilnehmer aus dem Markt führen kann.

Für die meisten Produkte und Leistungen wünschen die Endkunden heute eine Auswahl an möglichen Bezugskanälen. Dies wird besonders deutlich für Bankdienstleistungen. In Abhängigkeit von dem jeweiligen Bankgeschäft und dem aktuellen Aufenthaltsort des Kunden kann er sich zwischen computergestütztem Online-Banking, mobilem, Callcenter-gestütztem Telefonbanking, dem Selbstbedienungsterminal in der Filiale oder dem persönlichen Gespräch mit einem Berater entscheiden. Außerdem stehen ihm unabhängige Broker von Finanzdienstleistungen zur Verfügung. Jede Eliminierung eines dieser Absatzwege würde der Kunde als eine Verminderung des Serviceangebotes empfinden.

Gerade dieser Wunsch der Kunden nach variablen und seinen Bedürfnissen angepassten Vertriebskanälen bietet vielen Intermediären eine Überlebenschance. Um ihre Bedeutung innerhalb der Wertekette zu erhalten oder zu steigern, müssen sie ihre Beziehung zu vor- und nachgelagerten Elementen der Wertekette – also ihren Lieferanten und ihren Kunden – intensivieren und diesen einen Zusatznutzen anbieten, der von anderen Mitgliedern der Wertekette nur schwer erbracht werden kann. In diesem Zusammenhang gewinnt das Kundenbeziehungsmanagement ebenso an Bedeutung, wie die Horizontale Integration. Unter horizontaler Integration wird die Ausdehnung der eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten auf verwandte Produkt- und Leistungskategorien verstanden. Durch Ausdehnung des eigenen Angebotspektrums oder durch Eingehen von Partnerschaften mit Anbietern von komplementären Leistungen werden für den Kunden attraktive Leistungspakete geschaffen.

In der Summe geht es für Intermediäre also darum, den Umfang physischer Warenströme und/oder unterschiedlicher Informationsflüsse zu erhöhen und somit ihre Leistung in Richtung des rechten oberen Segmentes des Disintermediation Thread Grid verschieben.

Die Disintermediation – also die Eliminierung von Intermediären – ist jedoch nur eine mögliche Folge des E-Business. Mougayar (1998) sieht eine logische Alternative vielmehr in der Reintermediation, die eine Verschiebung der Intermediärsfunktion und nicht ihre vollständige Eliminierung beinhaltet. Das heißt, dass die Funktionen der Intermediäre nicht verloren gehen. Sie werden nun von anderen vor- oder nachgelagerten Partnern der Wertekette oder von neu auftauchenden Intermediären übernommen. Diese meist ausschließlich Internet-basierten Intermediäre werden auch als Cybermediäre bezeichnet. Ein typisches Beispiel für Cybermediäre sind die jetzt in großer Zahl entstehenden digitalen Marktplätze in Internet. Sie übernehmen die Funktion klassischer Großhändler oder Warenbörsen und verbessern diese. Diese digitalen Marktplätze haben das Potenzial, eine große Zahl von Verkäufern und Käufern zusammenzuführen sowie die Transaktionen zu automatisieren und zu standardisieren. Damit erweitern sie die den Käufern zugängliche

Auswahl, ermöglichen den Verkäufern, neue Kunden zu gewinnen und reduzieren die Transaktionskosten für alle Marktteilnehmer.

Zusammenfassung:

Internet und E-Business haben zweifellos das Potenzial, ganze Branchenstrukturen zu verändern und die Rolle eines jeden Elementes einer Wertekette in Frage zu stellen. Gerade die Funktion der Zwischenhändler und Intermediäre, die bisher die Verbindung zwischen Anbieter und Abnehmer hergestellt haben, kann sich dadurch stark verändern. Diese Marktteilnehmer sind jedoch nicht in ihrer Gesamtheit von der Disintermediation bedroht. Vielmehr ist es an ihnen, ihr Leistungsangebot auf die veränderten Gegebenheiten auszurichten. Sie haben die Chance, ihren vor- und nachgelagerten Geschäftspartnern neue bzw. zusätzliche Leistungen anzubieten und damit ihre Rolle neu zu definieren. Dies erfordert ein Denken außerhalb traditioneller Geschäftsmodelle. Bei allen Vorbehalten gegen Kannibalisierungseffekte des eigenen Geschäftes sollte doch kein Intermediär warten, bis die eigene, offline erbrachte Leistung durch einen neuen Cybermediär online angeboten wird. Sofern das Online-Angebot einen Zusatznutzen innerhalb der Wertekette verspricht, sollte der Intermediär selbst das Angebot dieser Leistung in Erwägung ziehen und dabei ggf. Partnerschaften innerhalb oder außerhalb seiner Wertekette eingehen.

Quellenangaben / Literaturhinweise:

Mougayar, W. 1998. Opening digital markets. Battle plans and business strategies for Internet commerce. New York: McGraw-Hill.

Taylor, M.R., Athanasiou, N., Collins, J., Eichhorn, K., Hesse, A., Keating, M., Kurz, E., Metz, P.D., Nair, V., Ortwein, E., Ross, C.E.H. & Wright, K. 1999. How Electronic Commerce is Reshaping Industry Structures. In: Prism. 1999 Q1, 53-77.

Watson, R.T., Berthon, P., Pitt, L.F. & Zinkhan G.M. 2000. Electronic Commerce. The strategic perspective. Fort Worth: The Dryden Press.

Recklies, D. 2000. Digitale Marktplätze – Typen und Funktionen.

© Dagmar Recklies, Januar 2001