

Trend des Jahres

Kooperation und Konkurrenz auf Märkten elektronischer Informationsdienste: Mit dem Wettbewerber zusammenarbeiten?

von Mechtild Stock und Wolfgang G. Stock

Networks. Cooperation and competition in information services markets. Cooperation with competitors?

Abstract. In information services markets, there are firms both partners of cooperation and competitors. Networks - in a social and in a technical sense of the word - are favourable especially to small companies in the Internet economy. We describe five forms of cooperation with the competitor. Partner industries for information services firms are publishing houses, Web search engines and software producers. Finally, we show some risks.

Zusammenfassung. Auf Informationsmärkten finden sich Unternehmen sowohl als Kooperationspartner als auch als Wettbewerber. Netzwerke - im sozialen wie im technischen Sinne - sind gerade in der Internetwirtschaft vor allem für kleine Unternehmen günstig. Wir beschreiben fünf Formen der Kooperation mit Wettbewerbern und skizzieren mit den Verlagen, Suchwerkzeugen im Internet und Softwarehäusern die Partnerbranchen elektronischer Informationsdienste. Abschließend gehen wir auf mögliche Risiken ein.

Kooperationen mit dem Wettbewerber: "Mit dem Feind schlafen?"

In einer Erhebung der kritischen Erfolgsfaktoren von Online-Hosts auf dem Informationsmarkt kommen in der Rangfolge der Faktoren an mehreren Stellen Kooperationen vor. Unter den ersten zehn Kriterien werden viermal Aspekte der Zusammenarbeit thematisiert (vgl. Stock/Stock 2003).

- Rang 1:** Kooperationen mit Verlagen,
- Rang 4:** Kooperationen mit Hochschulen,
- Rang 6:** Kooperationen mit Wettbewerbern,
- Rang 8:** Kooperationen mit Bibliotheken.

Überraschend ist die ausgesprochen starke Betonung der Kooperationen für den Geschäftserfolg in der Branche elektronischer Informationsdienste. Überraschend ist zudem, dass nicht nur Unternehmen der Nachbarbranchen wie die

Verlage als Wunschpartner gelten, sondern auch die Firmen im eigenen Marktsegment, sprich die Wettbewerber. Für Barbara A. Carlis et al. (1994) ist dieses Ergebnis nicht so überraschend, denn "companies increasingly have more than one relationship with other firms" (Carlis et al. 1994, 9), allerdings: "such complex relationships must be managed carefully", denn wenn wir partnerschaftlich mit einem Wettbewerber Geschäfte machen, hat dies durchaus etwas vom Flair, "mit dem Feind zu schlafen" - so auch der Titel des 1994 in "Business Horizons" erschienenen Artikels von sechs Management-Professoren und Praktikern des strategischen Management: "Sleeping with the enemy: Doing business with a competitor".

Networking in Netzwerken

"Network" ist mehrdeutig: Es geht einmal um soziale Netzwerke, um Kooperationen von Menschen und Unternehmen, es geht zum andern um technische Netzwerke, heute vorzugsweise um das Internet. In der Branche elektronischer Informationsdienste geht es um beides.

Kleine Firmen haben gegenüber großen Nachteilen. Allein aus der Unternehmensgröße resultieren Probleme:

- Bestand an flüssigen Geldmitteln
- Probleme, günstige Kredite zu bekommen
- Finanzierung
 - (auch größere) Marketingaktionen
 - Weiterbildungsmaßnahmen des Personals
 - Qualitätsmanagement
 - Informations- und Wissensmanagement
 - Forschung und Entwicklung, Produktdesign
 - Einkauf externer Unternehmensberatung.

Wenig Probleme bestehen in Branchen, wo ausschließlich kleine Firmen vorkommen. In Branchen, in denen sowohl große als auch kleine Unternehmen aktiv sind, sind die Chancen ungleich verteilt. In der Branche elektronischer Informationsdienste gibt es einige wenige Großunternehmen - wir denken dabei an die Thomson Corp. oder an Reed Elsevier - und diverse kleine und mittlere Firmen. "As a result", notieren Christine Oughton und Geoff Whittam (1997, 10), "the small firms ... will be disadvantaged vis-à-vis large firms and their prospects for long-term survival will be poor". Die Ungleichheit resultiert eindeutig aus der engen Begrenztheit der Finanzierungsmittel der kleinen Firmen. Eine Lösung besteht im "Networking" der benachteiligten Unternehmen, um gemeinsam günstigere Kredite zu erhalten, um Werbung und weiteres Marketing gemeinsam durchzuführen, um ihr Personal gemeinsam fortzubilden oder um gemeinsam Forschungs- und Entwicklungsprojekte durchzuführen oder in Auftrag zu geben (Uoghton/Whittam 1997, 11 ff.). Diesem eher nach innen gerichteten Networking folgt ein nach außen gerichtetes gemeinsames Auftreten. Durch sog. "collective economies" ist es möglich, über einen gemeinsamen Vertrieb Größenvorteile zu erlangen,

also Economies of Scales zu ermöglichen, die der einzelne nicht erreichen kann, wohl aber ein Netzwerk als Ganzheit. Es lässt sich zeigen, "that the successful realisation of collective external economies lowers entry barriers and increases the survival prospects of participated firms" (Uoghton/Whittam 1997, 27).

Die Branche der elektronischen Informationsdienste vertreibt ihre Produkte zum Teil über das Internet, ist mithin Teil der Netzökonomie. Ihre Produkte sind zwar keine realen Netzwerküter (wie Internetprotokolle oder E-Mail-Standards), bei denen sich ein einziger Standard durchsetzt ("the winner takes all"), wohl aber virtuelle Netzwerküter, bei denen ein Standard Vorteile bei Kooperation und Austausch bringt. Netzwerküter können sich erst dann entfalten, wenn eine kritische Masse an Nutzern des betreffenden Standards erreicht wird (siehe Abbildung 1). "Erfolg gebiert Erfolg". Das ist die Essenz der positiven Rückkopplung", schreiben Carl Shapiro und Hal R. Varian in ihrem vielbeachteten Buch "Information Rules" (1999, 230). "Ob real oder virtuell, Netzwerke haben eine grundlegende ökonomische Eigenart: Der Wert einer Verbindung mit einem Netzwerk hängt von der Anzahl der anderen Menschen ab, die bereits damit verbunden sind" (ebd., 231). Je mehr Leute einen konkreten Informationsdienst nutzen, desto größer werden die Vorteile für die Nutzer: die Abfragegespräche werden Standard, das Downloadformat wird Standard, Einarbeitungszeiten werden kürzer, die Preise fallen. Paradebeispiel für ein nicht-reales Netzwerkut ist Google. Nach dem Einstieg und einer kurzen Kampfphase (etwa mit AltaVista oder AlltheWeb) "hob" das Produkt "ab" und bindet heute die meisten der Kunden von Suchmaschinen. Im Gegensatz zu den Wettbewerbsprodukten überschritt Google die kritische Masse an Nutzern, und die nun einsetzende positive Rückkopplung sorgte für den Erfolg. Gemäß Helmut Dietl und Susanne Royer

(2000) ist dieser Prozess, wenn er einmal durchschaut ist, auch in gewissem Maße planbar.

Verbinden wir nun das Networking und die Collective Economies von Oughton / Whittam mit der Netzökonomie und dem Erreichen der kritischen Masse im Sinne von Shapiro / Varian! Kleine Firmen *können* alleine auf Netzwerkmarkten erfolgreich sein (Google zeigt dies deutlich), dies ist aber nicht die Regel. Es ist weitaus wahrscheinlicher, dass große Anbieter von Informationen eher eine kritische Nutzer-masse erreichen als kleine. (Als Trost sei für alle nicht so erfolgreichen Firmen unserer Branche hier eingeschoben, dass bisher noch kein Produkt im Contentbereich - von welchem Anbieter auch immer - seine kritische Masse erreicht hätte.) Es liegt also aus theoretischen Gründen nahe, "collective information services economies" durch internes Networking (hier im betriebswirtschaftlichen Sinne) und gemeinsame Vermarktung in Netzwerken (hier nun im technischen Sinne, sprich: im Internet) in Angriff zu nehmen, damit die kritische Masse zu erreichen, um sodann "abzuheben".

Formen der Kooperation mit Wettbewerbern

Die Arten von Kooperationen mit Wettbewerbern sind überschaubar. Carlin et al. beschreiben drei Formen:

- (1) direkter Wettbewerb zwischen kooperierendem Zulieferer und Verkäufer,
- (2) indirekter Wettbewerb zwischen kooperierenden Firmen,
- (3) direkter Wettbewerb zwischen Joint-Venture-Partnern (vgl. Carlin et al. 1994, 11).

Bei Unternehmen, die im Rahmen von (technischen) Netzwerken operieren, kommt als vierte Art der Spezialfall der Komplementatoren vor:

- (4) indirekter Wettbewerb unter Komplementatoren.

Nicht außer acht lassen sollte man die Einkaufskooperation, bei denen sich Wettbewerber zusammenschließen, um gegenüber einem Zulieferer an Verhandlungsstärke zu gewinnen:

- (5) direkter Wettbewerb zwischen gemeinsamen Einkäufern.

Ein direkter Wettbewerb zwischen einem Informationsproduzenten (Zulieferer) und einem Informationsanbieter (Verkäufer) ist in der Branche der elektronischen Informationsdienste häufig anzutreffen (siehe Abbildung 2). Dies ist immer dann der Fall, wenn der Informationsproduzent seine Daten (ganz oder teilweise) einem Online-Host zu Vermarktung übergibt und zusätzlich die Datenbank selbst direkt im World Wide Web vermarktet. Auf

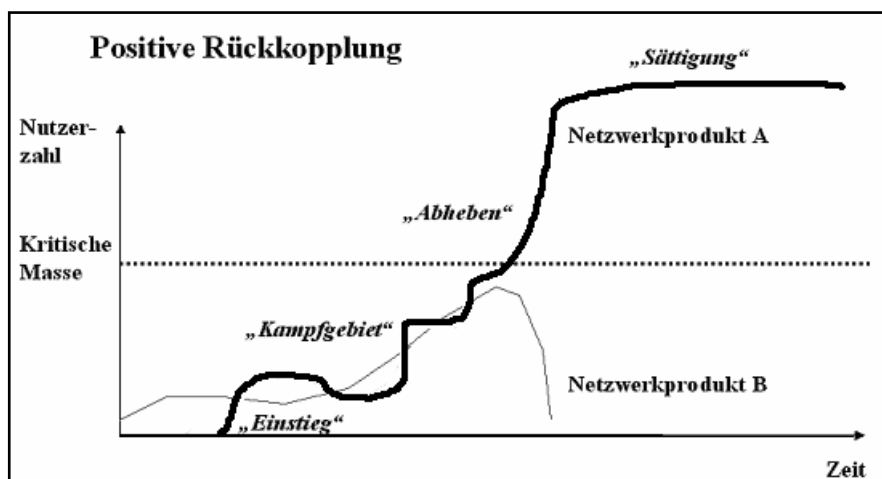


Abbildung 1: Positive Rückkopplung bei konkurrierenden Netzwerkütern und die Kritische Masse (nach: Dietl/Royer 2000)

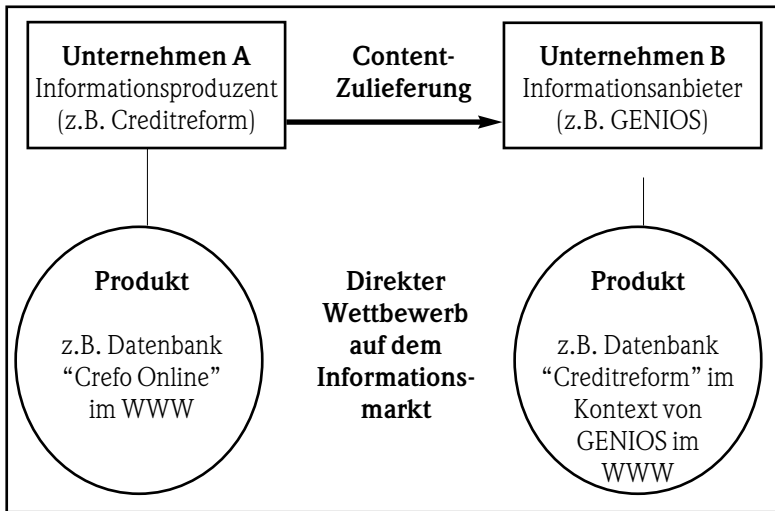


Abbildung 2: Zulieferer und Anbieter im direkten Wettbewerb

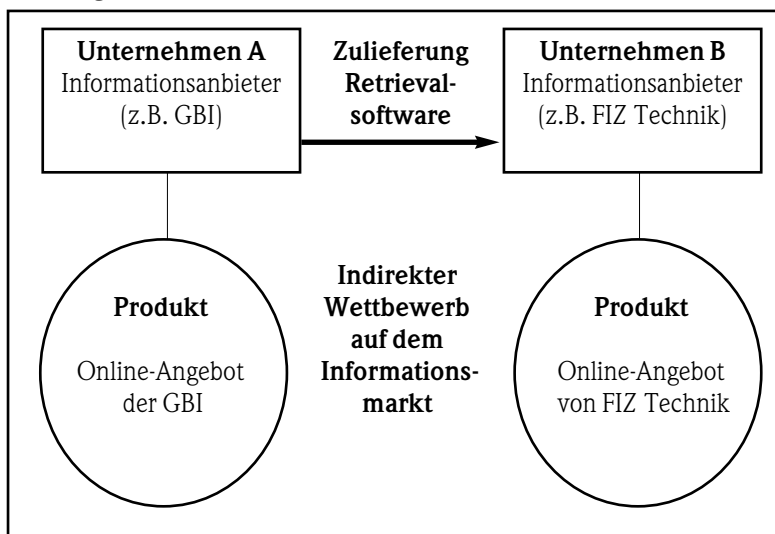


Abbildung 3: Kooperierende Unternehmen im indirekten Wettbewerb

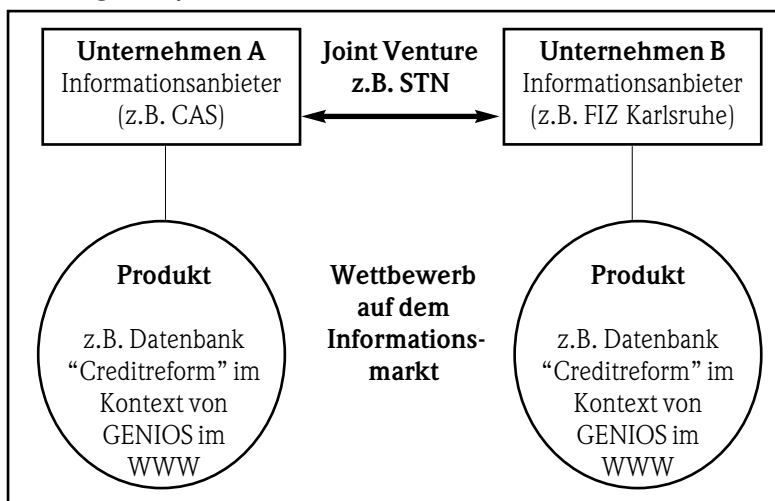


Abbildung 4: Joint-Venture-Partner im direkten Wettbewerb

dem Informationsmarkt sind beide Unternehmen Wettbewerber, in der Wertkette Zulieferer - Verkäufer sind sie Partner. Gibt der Zulieferer seine Datenbank nicht komplett weiter, so hält er sich in der Wettbewerbsposition einen entscheidenden Vorteil. Als Beispiel für diesen Fall

kann Creditreform dienen. Im eigenen Produkt "Crefo Online" sind alle rund 3,1 Mio. Datensätze vorhanden, alle Felder sind abfragbar. Gibt Creditreform seine Daten an Content-Aggregatoren wie GENIOS, GBI oder Bureau van Dijk weiter, wird die Anzahl der Datensätze auf

unter eine Million reduziert (auf die wirtschaftlich aktiven im Handelsregister eingetragenen Firmen), und es werden die Bonitätsdaten abgeschnitten. Die gesamte Datenbasis gibt beispielsweise Kompass an DIALOG weiter. Hier verläuft der Wettbewerb über die (sehr ansprechende) Retrievaloberfläche beim Webauftritt von Kompass bzw. über die Funktionalität und das Datenbankumfeld bei DIALOG.

Unternehmen können in gewissen punktuellen Gebieten kooperieren, in davon abgetrennten anderen Bereichen jedoch Wettbewerber sein. In diesem Fall wollen wir von einem "indirekten Wettbewerb" der Kooperationspartner sprechen (siehe Abbildung 3). Auf dem Informationsmarkt kommt diese Form durchaus vor. So kooperiert beispielsweise FIZ Technik mit der GBI, indem es GBIs Retrievalsoftware AOS nutzt; ansonsten gehen beide Firmen getrennte Wege. Beim Projekt IKOM erhalten die Mitgliedsunternehmen des Informationsrings Kreditwirtschaft Zugriff auf die Pressedatenbanken von GBI und GENIOS, die außerhalb dieses Kooperationsprojektes entschiedene Wettbewerber sind. Wolfgang Martin und Karsten Zunke nennen in diesem Kontext die Design-Collaboration, also die gemeinsame Entwicklung von Produkten (wie GBI und GENIOS bei IKOM), sowie die Zusammenarbeit bei Marketing und Vertrieb (Martin/Zunke 2002, 54), beispielsweise den Vertrieb von APA-Produkten durch GENIOS in Deutschland.

Unternehmen sind manchmal zugleich Joint-Venture-Partner und - sogar im selben Markt - direkte Wettbewerber (siehe Abbildung 4). Gewisse Aktionen werden gemeinsam unternommen, gewisse andere im Alleingang. Ein plastisches Beispiel liefert der Verbund der STN-International-Partner. Über STN vertreiben FIZ Karlsruhe und CAS kooperativ die jeweils selbst erstellten Datenbanken, CAS seine "Chemical Abstracts" und FIZ Karlsruhe seine Kunststoffdatenbank "Apollit" oder seine Mathematikdatenbanken. Die STN-Oberflächen sprechen Information Professionals (mit STN on the Web oder der Client-Software STN-Express) und Endnutzer (mit STN Easy) zugleich an. Mit dem Endnutzerprodukt "SciFinder" vermarktet CAS seine "Chemical Abstracts" an STN vorbei ein zweites Mal und wird nunmehr zum Wettbewerber (insbesondere von STN

Easy). FIZ Karlsruhe tut mit seinen Mathematikdatenbanken dasselbe, allerdings nicht ganz so erfolgreich wie CAS. Je nach dem ökonomischen Erfolg eines solchen Alleingangs können Joint Ventures arg strapaziert werden.

Die vierte Kooperationsform sieht (indirekte) Wettbewerber mit Produkten zusammenarbeiten, die sich gegenseitig synergetisch ergänzen. Der Fall kommt stets bei den sog. "Komplementatoren" vor. Dies sind Produkte, die jeweils aufeinander angewiesen sind (wie Hardware und Software oder CD-Player und Musik-CD). Gewisse Unternehmen, in der Regel Verlage, verfügen über die Volltexte ihrer Zeitschriften und bieten diese artikelweise via Web an (unser Beispiel sei die Zeitschrift "Password" unter password-online.de). Gewisse andere Unternehmen, in der Regel Informationsproduzenten, verfügen über inhaltlich erschlossene bibliographische Datensätze dieser Zeitschriftenartikel (sagen wir: die Datenbanken "BLISS" oder "HWWA", die beide "Password" auswerten). Verlagsdatenbanken fehlt die fachspezifische Indexierung, bibliographischen Datenbanken fehlt der Volltext. Kooperieren Komplementatoren, in unserem Beispiel "Password" mit "BLISS" oder "HWWA" bei EconDoc, ergibt das neue Produkt Vorteile für den Kunden, die ein Einzelprodukt nicht erreichen kann.

In der letzten Kooperationsform schließen sich (kleine und mittlere) Unternehmen zu Zwecken gemeinsamen Einkaufs zusammen, um (insbesondere gegenüber großen Unternehmen) an Verhandlungsstärke zu gewinnen (siehe Abbildung 6). Unternehmen A und Unternehmen B, beide ansonsten Wettbewerber, seien Informationsanbieter. Treten sie zusammen gegenüber einen relativ großen Informationsproduzenten auf, sind die Chancen, vorteilhaft zu beschaffen, im Vergleich zum alleinigen Vorgehen gestiegen.

Partnerbranchen elektronischer Informationsdienste

Welche Partnerschaften bieten sich bei den elektronischen Informationsdiensten an? Welche Unternehmen kommen für gemeinsame Aktionen infrage? Das Wirtschaftsgut der Branche der elektronischen Informationsdienste ist Wissen, Informationsinhalt, "Content". Dieses Wissen wird er- bzw. bearbeitet, mittels Software verwaltet und über digitale Netze dem Nutzer angeboten. In einer ersten Grobstruktur erhalten wir so die drei Bereiche

- Contentproduktion und -bereitstellung,
- Software,
- Informationsangebot.

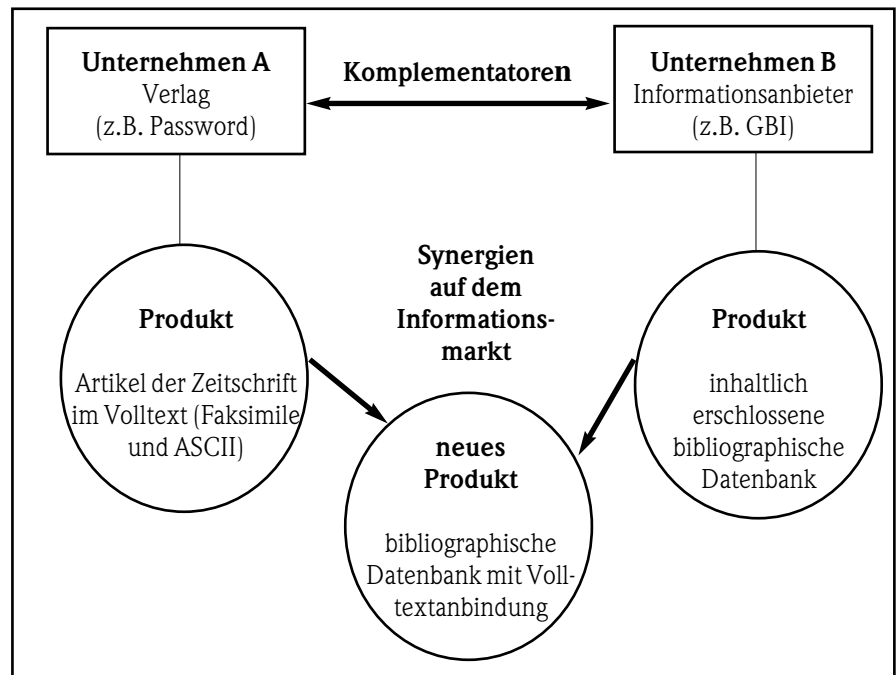


Abbildung 5: Indirekter Wettbewerb unter Komplementatoren

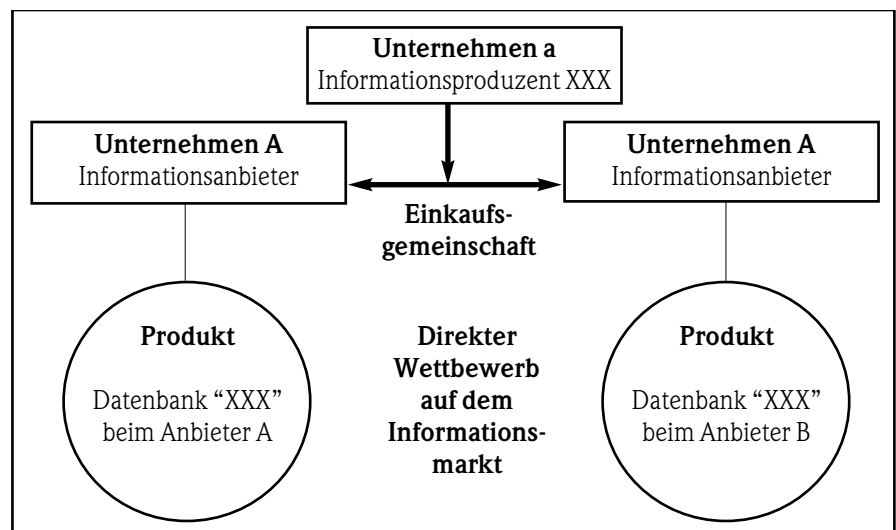


Abbildung 6: Einkaufsgemeinschaft von Wettbewerbern

Unternehmen in diesen Bereichen können prinzipiell - egal, ob Wettbewerber oder nicht - mit jedem anderen Unternehmen dieser Bereiche nutzbringend kooperieren (siehe Abbildung 7).

In einer detaillierteren Sicht sezieren wir die drei Teilbereiche. Der Bereich der Wissens-er- bzw. -bearbeitung sieht an erster Stelle die Verlage, die über die digitalen Zeitschriftenartikel bzw. Bücher verfügen. Zu denken ist an alle Wissenschaftsverlage sowie an die Zeitungsverlage, insofern diese bereits über digitale Systeme verfügen. Informationsproduzenten - als zweite große Spezies der Wissensarbeiter - erstellen inhaltlich erschlossene bibliographische oder faktographische Datenbanken. Zugang zu vor allem nicht-digitalem Content geben Dokumentlieferdienste (wie Subito oder Infotrieve) sowie Bibliotheken.

Im Bereich des Informationsangebots dominieren die Content-Aggregatoren und die Suchmaschinen. Content-Aggregatoren sind sowohl die Volltextanbieter als auch die Online-Hosts. Erstere bündeln eher Verlagsangebote, letztere eher (bibliographische bzw. faktographische) Datenbanken. Bei beiden gibt es jeweils zwei Varianten: die Selbstvermarkter, die ausschließlich selbstproduzierte Produkte verkaufen, und diejenigen, die Fremdprodukte (ggf. zusätzlich auch eigene) vertreiben. Im Volltextbereich dominieren beispielsweise bei den Selbstvermarktern die großen Wissenschaftsverlage mit ihren digitalen Angeboten wie Science Direct oder Springer Link, bei den Aggregatoren fremder Inhalte Unternehmen wie EBSCO, Swets oder CrossRef. Im Datenbankbereich haben wir ebenfalls Selbstvermarkter (wie Creditreform) und mit den Online-Hosts

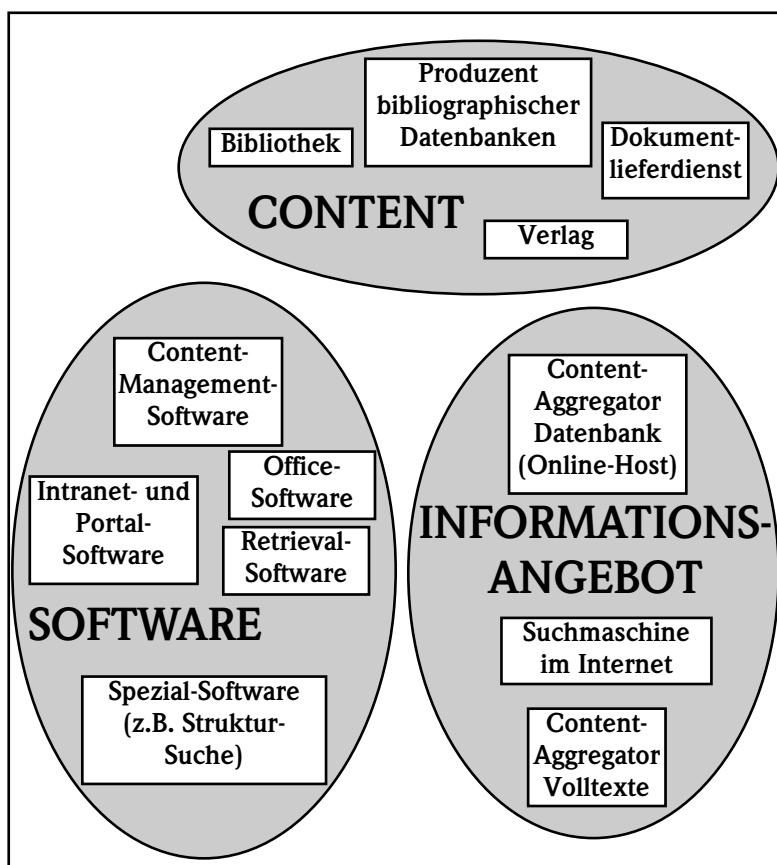


Abbildung 7: Partnerbranchen der elektronischen Informationsdienste

(DIALOG, Lexis-Nexis, STN usw.) die Aggregatoren fremdproduzierter Inhalte. Suchmaschinen im Internet geben Zugang zu den Inhalten vorrangig des WWW. Hier haben wir es vor allem mit zwei Playern zu tun, mit Google auf der einen Seite und der Yahoo!-Gruppe auf der anderen Seite (mit Yahoo!, AltaVista, AlltheWeb, Overture und Inktomi).

Informationen bedürfen notwendig der Software, um gespeichert, verwaltet, gesucht, gefunden und weiterverarbeitet zu werden. Evident ist demnach die Partnerschaft mit Unternehmen, die Retrievalsoftware produzieren. Hier gibt es sowohl "kleine" Systeme wie z.B. FAUST und große Lösungen, wie sie u.a. Autonomy, Convera (früher: Excalibur), FAST (mit der jüngst gekauften AltaVista Enterprise Search) oder Verity offerieren. Für bestimmte Retrievalformen braucht der Nutzer Spezialsoftware, z.B. bei der Suche nach chemischen Strukturen und Reaktionen (z.B. Hampden Data Service), bei der Biosequenzsuche (z.B. BLAST) oder bei informatrischen Analysen (z.B. Pajek oder Anacubis). Möchte man im Rahmen von Knowledge Management externen Content in unternehmensinterne Intranets einbinden, so sind Kooperationen mit Anbietern von Intra-

net- bzw. Portalsoftware (wie u.a. Plumtree, Vignette, IBM, Oracle oder Sun) sowie von Content-Management-Systemen (wie z.B. RedDot oder Documentum) geboten. Zum Erreichen großer Nutzermassen bieten sich Partnerschaften mit Produzenten von Office-Software (vorneweg Microsoft) an mit dem Ziel, den Office-Nutzer mit externem Wissen zu versorgen.

Wer wann mit wem? Wer wann gegen wen?

Ausgehend von der Branche elektronischer Informationsdienste, wollen wir beispielhaft Kooperationsfelder zu konkurrierenden Nachbarbranchen und innerhalb der eigenen Branche aufzeigen. Verfügt ein Informationsproduzent oder -anbieter über bibliographische Datenbanken, aber nicht über die Volltexte, so liegen Kooperationen mit Volltextlieferanten nahe. Digitale Volltexte bieten **Verlage** und **Aggregatoren**, nicht-digitale **Bibliotheken**. Einem Nutzer ausschließlich einen bibliographischen Nachweis zu präsentieren, heißt, ihn nach Überreichen der Speisekarte hungrig sitzen zu lassen. Umgekehrt einem Nutzer

nur Volltexte anzubieten, heißt, ihm zwar irgendetwas zu essen zu geben, ihm aber keine Speisekarte anzubieten. Die Komplementarbeziehung zwischen Informationsanbieter und Contentlieferant schreit geradezu nach einer Kooperation.

Suchwerkzeuge im Internet sind derzeit ausgesprochen populär. Möchte ein Informationsproduzent bzw. -anbieter Endnutzer (sowohl in Unternehmen als auch privat) ansprechen, bietet sich eine Zusammenarbeit mit Firmen der Suchwerkzeuge an. Zahlungsbereite Endnutzer wollen bei den Suchwerkzeugen "abgeholt" werden. Ihnen wird gezeigt, dass Suchwerkzeuge im Web in Hinsicht sowohl auf den Content als auch auf die Mächtigkeit des Retrievalsystems nicht optimal arbeiten. Dieses "Abholen" dürfte kaum gegen die Suchmaschinen, sondern nur mit den Suchmaschinen gehen. Trifft eine Suchanfrage bei einer Suchmaschine einen Datensatz eines kommerziellen Informationsanbieters, so wird dieser - wenn gewünscht, gegen Entgelt - ausgegeben. Wir denken hier nicht an versteckte Teaserseiten, von denen der Suchmaschinenbetreiber nichts weiß, sondern an feste Kooperationen, wie sie beispielsweise AltaVista bereits mit Wer liefert Was? oder Google mit OCLC abgeschlossen haben. Suchmaschinen haben - aus der Sicht des Nutzers - den großen Vorteil, kostenlosen Content anzubieten. Die Nutzer werden bei Kooperationen zwischen Suchmaschine und Informationsanbieter ggf. angeregt, qualitativ besseren, dafür aber kostenpflichtigen Inhalt zu kaufen. Dies geht freilich nur mit einfachen Abrechnungsmethoden und Pay as you go ohne jeglichen Vertrag.

In Unternehmen und in Privathaushalten ist **Software** zu einer selbstverständlichen Ware geworden. Ebenso wie die Suchwerkzeuge spricht Office-Software den Endnutzer an. Der Einbau eines Buttons zu einem Informationsanbieter in Office-Programmen animiert Endnutzer, diesen Weg auch einmal auszuprobieren. Microsoft beschreitet diese Kooperationsform derzeit mit einigen Online-Informationsanbietern, darunter Factiva, Genios und Ovid. Möchte ein Informationsproduzent oder -anbieter seinen Content im Rahmen des Knowledge Management eines Unternehmens anbieten, so muss notwendigerweise die Kompatibilität mit der entsprechenden Intranet-, Dokumentenmanagement-, Retrievalsystem- oder Wissensmanagementsoftware gege-

ben sein. Darüber hinaus gäben feste Kooperationen mit solch einem Softwareanbieter die Chance, seinen Content direkt mit der Software in die Unternehmen zu bekommen. Zudem wird das informationswissenschaftliche Know-how, etwa über den Aufbau von Taxonomien, also von unternehmensspezifischen Thesauri oder Klassifikationssystemen, breit gestreut.

Kooperationen zwischen **Informationsanbietern** liegen immer dann nahe, wenn es gilt, sich durch Größenvorteile Wettbewerbschancen zu verschaffen. Diverse Informationsanbieter haben Content, der sich gegenseitig ergänzt. Denken wir z.B. an Wettbewerberanalysen! Firmeninformationen und News erhalten wir etwa von der GBI oder von Genios. Die ebenfalls notwendigen Schutzrechtsinformationen - Patente, Gebrauchsmuster, Geschmacksmuster, Marken - sind bei STN International oder Questel-Orbit zu recherchieren. Eigentlich läge es nahe, alle Wettbewerberinformationen gebündelt unter einer einzigen Oberfläche anzubieten, also News, Bilanzen, Kurzdossiers, Handelsregistereinträge, Marken, Patente usw. in einem One-Stop-Shop, einer einzigen digitalen Verkaufsstelle. Synergien werden durch unterschiedliche, sich ergänzende Informationstypen geschaffen.

Ein zweites Beispiel zielt ausschließlich auf die Größe von Datenbanken. Einzelne wirtschaftswissenschaftliche Datenbanken wie Econis, HWWA oder ifo sind zwar nötig und qualitativ wertvoll, eine einzige große wirtschaftswissenschaftliche Datenbank wie die WISO hat für den Nutzer aber eindeutige Vorteile und kann so auch gegen internationale Wettbewerber wie etwa EconLit antreten. Synergien werden hier durch die Mehrwert schaffende Bündelung thematisch verwandten Contents geschaffen.

Eine "Variante" der Kooperation ist der Kauf eines Wettbewerbers. Diese Art Firmenpolitik wird insbesondere von Großunternehmen gerne verfolgt. So hat beispielsweise die Thomson Corp. nahezu ihr ganzes Portfolio an Unternehmen der digitalen Informationswirtschaft aufgekauft und nicht selbst aufgebaut, denken wir etwa an den Kauf von Derwent in den 60er Jahren oder des ISI anfangs der 90er Jahre. Inwieweit sich ein aufgekauftes Unternehmen in der Thomson-Familie gut aufgehoben fühlt, sei dahingestellt.

Möchte ein Staat seine nationale Informationswirtschaft stützen, so können durchaus Kooperationsbestrebungen zwischen Informationsunternehmen gefördert werden. Wird eine eigenständige nationale Informationswirtschaft gewollt, so muss diese im globalen Wettbewerb bestehen können - der Markt digitaler Informationen ist stets der Weltmarkt. In Deutsch-

land sehen wir erste Maßnahmen in dieser Richtung, beispielsweise die Bündelung der digitalen Fachbibliotheken in der Vascoda-Kooperation oder das gewollte Zusammenwachsen von FIZ Chemie Berlin und FIZ Karlsruhe. Der Staat sollte dabei nicht auf eine passive Rolle als Geldgeber reduziert werden, sondern er sollte gewünschte Leistungen in Absprache mit der (Informations-)Wirtschaft und begleitet von der (Informations-)Wissenschaft aktiv einfordern.

Risiken

Es gibt Risiken bei Kooperationen mit Wettbewerbern: "Die Gefahr ist, dass jemand innerhalb dieses Netzwerks dominant wird und in die Optimierung seiner eigenen Geschäftsprozesse verfällt und dadurch das Netz aussaugt" (Martin/Zunke 2002, 56). Der zentrale kritische Erfolgsfaktor dürfte Vertrauen sein; Informationsasymmetrien, bei denen einer der Partner mehr weiß als ein anderer, müssen tunlichst vermieden werden. "Wenn mit anderen Unternehmen eng zusammengearbeitet werden soll, muss ein gegenseitiges Vertrauen vorhanden sein. ... Das heißt, Collaboration basiert auf einem Teilen von Informationen und Daten, Funktionen, Marktwissen und Prozessen. ... Die Menschen müssen es wollen und leben. ... Und gelingt es nicht, diese Unternehmenskultur auch den Mitarbeitern klarzumachen, sind Collaborations-Projekte bereits im Vorfeld zum Scheitern verurteilt" (Martin/Zunke 2002, 56). Der Erfolg hängt auch von den Beziehungen der einzelnen Menschen untereinander ab: Die "Chemie" zwischen den Beteiligten muss einfach stimmen.

Die Vorteile der Unternehmen der Informationswirtschaft, wie sie heute geschätzt werden, dürfen bei aller Kooperation nicht gefährdet werden. So bieten etwa die Online-Hosts ihren Kunden kundige Helpdesks an, einen Service, an den Suchmaschinenbetreiber nicht denken können. Informationsanbieter kennen ihre Kunden, zumindest die großen. Sie können ihnen, wie Boutiquen oder Tante-Emma-Läden, gezielte Angebote machen. Google oder Microsoft können dies nicht.

Im Vergleich zur Mächtigkeit eines Retrievalsystems oder der Usability einer Website nimmt der Informationsinhalt bei der Branche der elektronischen Informationsdienste den Rang eines zentralen kritischen Erfolgsfaktors ein. Auch bei Kooperationen sind Informationsunternehmen gut beraten, derzeit exklusiven Content auch exklusiv bei sich zu belassen. Unserer Meinung nach sind Anbieter digitaler Informationen ohne exklusivem Inhalt gefährdet, weil potentiell überflüssig. Gerade in die-

ser Branche sind Alleinstellungsmerkmale, vor allem beim Content, aber auch bei der Nutzung von Taxonomien, bei der einheitlichen Indizierung, beim Recherchewerkzeug, bei der Gestaltung des Webauftritts oder bei der Unterstützung sowie der Beratung der Kunden überlebenswichtig.

*Mechtild Stock (MechtildStock@aol.com)
Wolfgang G. Stock
(Stock@phil-fak.uni-duesseldorf.de)*

Literatur

Maria Bengtsson; Søren Kock: Dynamics in business networks: Cooperation and competition among competitors. - In: Arch G. Woodside (Hrsg.): Training Exercises for Improving Sensemaking Skills - With Solutions. - Stamford, Conn.: JAI Press, 1999. - (Advances in Business Marketing and Purchasing; Vol. 8), 27-33.

Barbara A. Carlin; Michael J. Dowling; William D. Roering; John Wyman; John Kalinoglou; Greg Clyburg: Sleeping with the enemy: Doing business with a competitor. - In: Business Horizons 37 (1994) Nr. 5, 9-15.

Helmut Dietl; Susanne Royer: Management virtueller Netzwerkeffekte in der Informationsökonomie. - In: zfo. Zeitschrift Führung + Organisation 69 (2000), S. 324-331.

Abdelillah Hamdouch: Concurrence et cooperation inter-firme. - In: Economie Appliquee 51 (1998), 7-51.

Wolfgang Martin; Karsten Zunke: Kooperieren mit dem Wettbewerber. - In: acquisa Nr. 4 (2002), 54-56.

Christine Oughton; Geoff Whittam: Competition and cooperation in the small firm sector. - In: Scottish Journal of Political Economy 44 (1997), 1-30.

Carl Shapiro; Hal R. Varian: Online zum Erfolg. Strategie für das Internet-Business. - München: Wirtschaftsverl. Langen Müller/Herbig 1999. - (Orig. Information Rules - A Strategic Guide to the Network Economy).

Mechtild Stock; Wolfgang G. Stock: Online-Hosts für Wirtschaft und News auf dem deutschen Informationsmarkt. Eine komparative Analyse. - In: Password Nr. 7+8 (2003), 29-34.