

# **Masterarbeit**

**Der digitale Kapitalismus**

**Merkmale und Strategien für die  
Geschäftsmodellgestaltung österreichischer  
Digitalunternehmen**

von:

Marisa Julia Ott, BSc  
mm171826

Begutachter:  
FH-Prof. Priv.-Doz. Dr. Michael Litschka

Zweitbegutachter:  
FH-Prof. Priv.-Doz. Dr. Andreas Gebesmair

St. Pölten, am .....

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich versichere, dass

- ich diese Masterarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
- ich dieses Masterarbeitsthema bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter/einer Begutachterin zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Diese Arbeit stimmt mit der vom Begutachter/von der Begutachterin beurteilten Arbeit überein.

.....  
Ort, Datum

.....  
Unterschrift

## **Zusammenfassung**

Die ökonomischen Strukturen haben sich im digitalen Kapitalismus umfassend und weitreichend verändert. Auch wenn allgemeine Mechanismen der Marktwirtschaft nicht auf digitale Güter und Dienstleistungen anwendbar sind und der Zusammenhang zwischen Warenproduktion und Lohneinsatz zunehmend obsolet wird, können erfolgreiche Geschäftsmodelle um digitale Güter aufgebaut werden. Während digitale Konzerne versuchen die Macht der Preissetzung primär durch den Aufbau von Monopolen und sozioökonomischen Systemen zu behalten, setzen österreichische Digitalunternehmen vor allem auf einen exzellenten Customer Service und auf eine optimierte Customer Experience. Erfolgreiche Geschäftsmodelle sind offen und innovativ, werden täglich adjustiert und hinterfragt und werden nie als endgültige Lösung, sondern immer als dynamisches Modell angesehen. Daten und Datenanalysen nehmen eine zentrale Rolle ein und Wertschöpfung findet nicht mehr nur innerhalb eines Unternehmens statt, sondern vermischt sich mit der ökonomischen und sozialen Sphäre. Der Kundennutzen wird in den Vordergrund gestellt und das Kundenbedürfnis ganzheitlich erfüllt. Die organisatorische Rationalität eines Unternehmens trägt maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind ausschlaggebend für den unternehmerischen Erfolg. Innovation und Forschung sind der Motor des Kapitalismus und das Fundament der Wettbewerbsfähigkeit. Der Kapitalismus verlangt, dass Unternehmen ununterbrochen nach neuen Wegen zur Profiteorschließung und nach neuen Formen der Ressourcennutzung streben. Postkapitalistische Theorien nehmen gegenwärtig noch keinen Einfluss auf die Geschäftsmodellgestaltung digitaler Unternehmen und eine Trendwende oder eine Entfaltung einer solidarischen Ökonomie ist nicht zu erkennen. Nichtsdestotrotz wäre die lineare Projektion der gegenwärtigen wirtschaftlichen Situation fatal, denn die Geschäftsmodelle digitaler Unternehmen werden maßgeblich von zukünftigen wirtschaftspolitischen Entscheidungen beeinflusst werden. Unternehmen sind diesen Entwicklungen aber nicht hilflos ausgeliefert, denn die Wirtschaftsordnung ist kein Naturgesetz und die gegenwärtige Monopolkonzentration kein statisches Gebilde, sondern ein dynamisches System. Es ist nicht ausgeschlossen, dass sich Märkte langfristig von dem kapitalistischen Wirtschaftsmodell distanzieren, denn das nutzenmaximierende Individuum und das unternehmerische Streben nach Kapitalakkumulation sind nicht die Voraussetzungen der kapitalistischen Wirklichkeit, sondern ihr Ergebnis.

## **Abstract**

Economic structures have changed fundamentally and radically in digital capitalism. Although general mechanisms of market economy cannot be applied to digital goods and services and the connection between the production of goods and the use of wages becomes increasingly obsolete, successful business models can be built around digital goods. While big tech companies try to retain the power of pricing by building huge socio-economic systems and monopolies, Austrian digital companies focus on excellent customer service and on optimized customer experience. Their business models are open, innovative and user-centric. Data and data analysis have a central role and value creation no longer only takes place within a company, but rather mixes with the economic and social sphere. The customer benefit is paramount and the customer need gets holistically fulfilled. Business models should be seen as dynamic models, which get adjusted and questioned daily. The organizational rationality of a company contributes significantly to its success and employees are crucial for its performance. Innovation and research are the engine of capitalism and lay the foundation for competitiveness. Capitalism demands that companies continuously strive for new ways to generate profits and improve the usage of resources. Currently post-capitalist theories have no influence on the business model design of digital companies and there is also no sign of a trend reversal or a comprehensive development towards a solidary economy. Nevertheless, the linear projection of the current economic situation would be disastrous since business models of digital enterprises will be significantly influenced by future economic policy decisions. However, companies are not helplessly exposed to these developments because the economic order is not a law of nature and the current concentration of monopolies and capital is not a static structure but a dynamic system. It cannot be ruled out that markets may shift away from the capitalist economic model in the long run, because the benefit-maximizing individual and entrepreneurial striving for capital accumulation are not the prerequisites of capitalist reality, but their result.

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis .....	V
1. Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Forschungsbedarf und Zielsetzung .....	2
1.3 Aufbau und Methodik .....	3
2. Der digitale Kapitalismus .....	5
2.1 Der Kapitalismus als Wirtschaftsform.....	5
2.2 Charakteristika des digitalen Kapitalismus.....	8
2.3 Schlüsselunternehmen & Beschäftigungsmodelle .....	11
2.4 Wachstum & Wohlstand im digitalen Kapitalismus.....	14
2.5 Innovation & Wettbewerb im digitalen Kapitalismus .....	18
3. Geschäftsmodellgestaltung im digitalen Kapitalismus.....	22
3.1 Konzeptionelle Grundlagen .....	22
3.2 Grundlegende Strategien in digitalen Geschäftsmodellen.....	24
3.2.1 Daten als Schlüsselressource .....	24
3.2.2 Die Plattform als zentrales Paradigma .....	26
3.3 Erweiterungsstrategien in digitalen Geschäftsmodellen .....	31
3.4 Preismanagement in der digitalen Ökonomie .....	35
3.4.1 Veränderte Rahmenbedingungen.....	35
3.4.2 Neue Erlösmodelle.....	38
3.5 Das Wertversprechen im digitalen Kapitalismus.....	42
3.5.1 Das Wertversprechen gegenüber Kunden & Partnern .....	42
3.5.2 Das Wertversprechen in der Unternehmenskultur .....	43
4. Entwicklungen im digitalen Kapitalismus .....	46

4.1	Die Krise der heutigen Ökonomie .....	46
4.2	Alternative Ansätze.....	49
4.3	Neukonfiguration des Kapitalismus.....	53
4.4	Erkenntnisse aus der Theorie und Forschungsfrage .....	58
5.	Methodischer Teil .....	60
5.1	Erläuterung der Erhebungsmethode.....	60
5.2	Auswahl der Experten.....	63
5.3	Erläuterung der Auswertungsmethode.....	64
5.3.1	Deduktive Kategorienbildung.....	67
5.3.2	Induktive Kategorienbildung .....	68
6.	Empirischer Hauptteil .....	70
6.1	Analyseergebnisse .....	70
6.2	Interpretation.....	81
6.3	Beantwortung der Forschungsfrage .....	84
7.	Schlussbetrachtung .....	87
7.1	Limitation und Kritik .....	87
7.2	Fazit .....	89
7.3	Ausblick .....	91
8.	Quellenverzeichnis.....	92
8.1	Literaturquellen.....	92
8.2	Internetquellen .....	100
9.	Anhang.....	105

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Die akkumulierten Umsätze der digitalen Avantgarde.....	12
Abbildung 2: Die weltgrößten Werbeumsätze 2018 in Milliarden US-Dollar .....	26
Abbildung 3: Typisierung und Regionalisierung der Plattformen.....	28

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Jährliche durchschnittliche Wachstumsrate des realen BIP .....	14
Tabelle 2: Jährliche durchschnittliche & prognostizierte Wachstumsrate des realen BIP ..	15
Tabelle 3: Erfolgreiche Erlösmodelle im Überblick.....	42
Tabelle 4: Darstellung des Interviewleitfadens .....	62
Tabelle 5: Liste der Interviewpartner.....	64
Tabelle 6: Auszug der Zusammenfassungsmaske 1 .....	65
Tabelle 7: Auszug der Zusammenfassungsmaske 2 .....	66
Tabelle 8: Deduktives Kategoriensystem .....	68
Tabelle 9: Induktives Kategoriensystem.....	69

# **1. Einleitung**

In diesem ersten Kapitel wird erläutert, welche Problemstellung und welches Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit zu Grunde liegen. Von dieser Basis ausgehend, wird der Forschungsbedarf erörtert, die Zielsetzung dargestellt und die Forschungsfrage abgeleitet. Abschließend wird der Aufbau der Arbeit dargestellt.

## **1.1 Problemstellung**

Die ökonomischen Strukturen verändern sich gegenwärtig umfassend und weitreichend. Persönliche Informationen und Daten werden kommerzialisiert, etablierte Märkte radikal hinterfragt und bekannte Formen der Markterschließung umgangen. Allgemeine Mechanismen der Marktwirtschaft sind nicht auf digitale Informationen anwendbar, der Zusammenhang zwischen Warenproduktion und Lohneinsatz wird zunehmend obsolet und Dienstleistungen werden immer kollaborativer und wissensintensiver gestaltet. (vgl. Brandt, 2017, S.39ff) Digitale Güter sind im Überfluss vorhanden und ihre Grenzkosten tendieren gegen null, wodurch es für digitale Unternehmen zunehmend schwieriger wird, Gewinne zu erzielen. (vgl. Rifkin, 2014, S.397f) Durch die Null-Grenzkosten Ökonomie, der Netzwerkeffekte und der asymmetrischen Informationsverteilung kristallisieren sich zusätzlich noch starke Monopol- und Kapitalkonzentrationen heraus. Die wichtigsten Märkte der Zukunft werden bereits heute von ein paar wenigen Konzernen mit Marktanteilen von über 90 Prozent dominiert. Vor allem hat das gegenwärtige Geschäftsmodell der digitalen Plattform die Tendenz, die Reichtumskonzentration und Monopolbildung zu verstärken und Märkte und Machtverhältnisse drastisch zu verändern. Dieser Druck der Veränderung resultiert in der Entstehung neuer sozialer Ordnungen, die einen neuen Typus, den digitalen Kapitalismus, fördern. Der digitale Kapitalismus unterscheidet sich maßgeblich vom Kapitalismus vor hundert Jahren, denn die kapitalistische Wirtschaftsform findet sein zentrales Paradigma nicht mehr in der Produktion von Waren und Dienstleistungen, sondern in der Organisation von Daten und Information. (vgl. Daum, 2017, 234) Das Handeln im Sinne des digitalen Kapitalismus übt großen Handelsdruck aus. Jene Unternehmen, die über eine ausgeprägte Innovations- und Transformationskultur verfügen und Informationen kommerzialisieren, dominieren ihre Märkte und diejenigen, die zögern ihre Geschäftsmodelle neu auszurichten, verlieren Marktanteile. Es gilt zu ergründen,

wie österreichische Digitalunternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit im digitalen Kapitalismus halten und weiter ausbauen können und inwieweit neue Erlösmodelle geschaffen, Wertschöpfungsprozesse neu ausgerichtet und Geschäftsmodelle adaptiert werden müssen.

## **1.2 Forschungsbedarf und Zielsetzung**

Österreichs digitale Unternehmen sind einem globalen Wettbewerb ausgesetzt und konkurrieren mit Monopolen wie Google, Amazon und Facebook. Diese Unternehmen verfügen über Unmengen an Ressourcen, fungieren als Gate-Keeper und weisen hohe Cash Ressourcen auf. Die kapitalistischen Geschäftsmodelle und die daraus entstehenden strukturellen Konsequenzen führen zu einem „Nexus von wirtschaftlicher, diskursiver und politischer Macht“. (Elder-Vass, 2018, S.24) Es stellt sich die Frage inwieweit digitale österreichische Unternehmen unter diesen neuen ökonomischen Gegebenheiten noch wettbewerbsfähig bleiben können und wie es in einer nahezu Null-Grenzkosten Ökonomie gelingt, Gewinne zu erzielen. Wirft man einen Blick auf die Geschäftsmodellgestaltung der digitalen Konzerne wird deutlich, dass diese zunehmend versuchen, die Macht der Preissetzung durch den Aufbau von Monopolen und sozioökonomischen Systemen zu behalten. Doch auch ob diese Strategie langfristig Bestand hat, gilt es zu hinterfragen, denn inmitten der kapitalistischen Wirtschaftsform reift die Möglichkeit eines demokratischen und dezentralen Wirtschaftens. Umso prägnanter und essentieller wird daher das Forschungsfeld dieser Arbeit, in welcher es zu eruieren gilt, wie Geschäftsmodelle im Zeitalter des digitalen Kapitalismus ausgestaltet werden müssen, um als digitales Unternehmen wettbewerbsfähig zu bleiben. Ziel dieser Arbeit ist es, mögliche Wertschöpfungsstrategien im digitalen Kapitalismus aufzuzeigen und zu ergründen, wie Geschäftsmodelle von digitalen österreichischen Unternehmen ausgestaltet werden müssen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Im Zentrum dieser Arbeit steht die Geschäftsmodellgestaltung digitaler Unternehmen, der Transformationsdruck des digitalen Kapitalismus ist jedoch zweifelsohne in allen Branchen zu finden.

Während es einen hohen Literaturbestand zu den Veränderungen von Geschäftsmodellen durch die Digitalisierung gibt, beleuchtet keine Forschung die Geschäftsmodellgestaltung im Licht des digitalen Kapitalismus. Vor allem wie sich die der digitale Kapitalismus auf

die Geschäftsmodellgestaltung österreichischer Unternehmen auswirkt, ist empirisch nicht erforscht. Um jedoch im kapitalistischen Wettbewerb von morgen bestehen zu können, müssen postkapitalistische Theorien und zukünftige Wettbewerbsstrategien schon heute eruiert und analysiert werden. In vorliegender Arbeit gilt es daher zu ermitteln, wie österreichische Unternehmen ihre Geschäftsmodelle schon heute ausgestalten müssen, um im digitalen Kapitalismus wettbewerbsfähig zu bleiben. Diese Problemstellung und Aufgabe gilt es aus wissenschaftlicher Perspektive zu bearbeiten. Aus diesem Forschungsbedarf abgeleitet ergibt sich folgende Forschungsfrage:

*Wie können Strategien und Geschäftsmodelle von Digitalunternehmen in Österreich ausgestaltet werden, um die Wettbewerbsfähigkeit im Zeitalter des digitalen Kapitalismus zu erhalten?*

### **1.3 Aufbau und Methodik**

Die Arbeit kann in vier Abschnitte eingeteilt werden. Der erste Abschnitt besteht aus der Einleitung, der grundlegenden Problemstellung, sowie dem Forschungsbedarf und der Zielsetzung. Der zweite Abschnitt setzt sich aus den Kapiteln zwei, drei und vier zusammen und präsentiert den theoretischen Teil dieser Arbeit. Im zweiten Kapitel wird aufgezeigt, welche Charakteristika der digitale Kapitalismus aufweist und wie sich die Merkmale der Wirtschaftsform auf Innovation, Wettbewerb, Wachstum und Wohlstand auswirken. Darüber hinaus wird die enge Verzahnung zwischen kapitalistischen Motiven, ökonomischem Handeln und globalen Entwicklungen verdeutlicht.

Im dritten Kapitel der vorliegenden Arbeit werden zunächst die theoretischen Grundlagen der Geschäftsmodellgestaltung erläutert. Anschließend werden besonders erfolgreiche Muster der Geschäftsmodellgestaltung erörtert, Erlösmodelle und Erweiterungsstrategien diskutiert und zukünftige Entwicklungen und Trends der digitalen Ökonomie behandelt. Im vierten Kapitel wird die Möglichkeit eines demokratischen und dezentralen Wirtschaftens diskutiert und kritisch hinterfragt. Basierend auf der gegenwärtigen Marktsituation und den gewonnenen Erkenntnissen werden zukünftige Entwicklungen abgeleitet. Im dritten Abschnitt dieser Arbeit wird die Methodenwahl begründet, die Erhebungsmethode erläutert und das Kategoriensystem vorgestellt. Für dieses Forschungsvorhaben wurde das

Experteninterview als Erhebungsmethode ausgewählt, da nur durch diese Methode die relevanten Informationen gesammelt und die Forschungsfrage erfolgreich beantwortet werden konnte. Um eine möglichst gesamtheitliche Analyse der Geschäftsmodellgestaltung zu ermöglichen, wurde vorab ein Interviewleitfaden erarbeitet. Um die transkribierten Interviews auszuwerten wurde eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring angewendet. Im vierten Abschnitt werden die empirischen Ergebnisse aufbereitet, interpretiert und analysiert. Es wird erörtert, wie erfolgreiche Digitalunternehmen ihre Geschäftsmodelle modellieren um im globalen kapitalistischen Wettbewerb zu bestehen. Auch werden zukünftige Entwicklungsszenarien des digitalen Kapitalismus analysiert und es wird erforscht, inwieweit postkapitalistische Theorien bereits gegenwärtig Einfluss auf die Geschäftsmodellgestaltung nehmen.

## **2. Der digitale Kapitalismus**

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen der kapitalistischen Wirtschaftsform präzise dargestellt und ein einheitliches Verständnis geschaffen. Es wird aufgezeigt, inwieweit sich die kapitalistische Wirtschaftsform durch die Einflüsse der Digitalisierung<sup>1</sup> verändert hat und welche neuen Rahmenbedingungen dadurch geschaffen wurden. Es wird untersucht, wie sich der Kapitalismus der digitalen Ökonomie auf Wachstum und Wohlstand auswirkt und wie dadurch die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beeinflusst wird.

### **2.1 Der Kapitalismus als Wirtschaftsform**

Der Kapitalismus ist über alle Kulturen hinweg tief verankert und in allen Teilen der Welt mehr oder weniger universell präsent. Trotz jeglicher kultureller und ideologischer Unterschiede kann der Kapitalismus als das gegenwärtige globale Wirtschaftsmodell angesehen werden. Schon Mitte des 19ten Jahrhunderts versuchte Karl Marx mit seinem Hauptwerk „Das Kapital“ die Funktionsweise des Kapitalismus zu eruieren. (vgl. Hughes and Southern, 2019, S.60) Das Kernstück der kapitalistischen Wirtschaftsform ist das Kapital, welches stets in neue Produktionsmittel investiert wird, um Waren in effizienterer Weise herstellen zu können, um wiederum höhere Gewinne zu erzielen. Diese erwirtschafteten Gewinne müssen gemäß Marx erneut investiert werden, denn Geld kann nur durch weitere Investitionen zu Profit werden. „Die Bewegungen des Kapitals sind daher maßlos“. (Herrmann, 2016, S.123).

Wie schon Adam Smith und David Ricardo, war auch Marx ein Vertreter der Arbeitswertlehre, die darauf basiert, dass jedes Gut einen Tauschwert und einen Gebrauchswert hat. Der Gebrauchswert eines Gutes wird durch die Arbeitszeit, welche für die Produktion oder Erzeugung aufgewendet wird, bestimmt. Durch die geleistete Arbeitsleistung des Arbeiters oder der Arbeiterin wird aus dem ursprünglichen Tauschwert ein höherer Gebrauchswert geschaffen. Diese Differenz bezeichnet Marx als Mehrwert, welcher schließlich zum Profit des Kapitalisten oder der Kapitalistin führt. Die Höhe des

---

<sup>1</sup> In dieser Arbeit wird unter Digitalisierung die intelligente Automatisierung von Personen, Dingen und Maschinen auf Basis von Information und Kommunikationstechnologien verstanden.

geschaffenen Mehrwerts variiert, denn sie ist unter anderem von der Produktivität und den Fähigkeiten des Arbeiters oder der Arbeiterin, als auch von Rohstoff- und Energiepreisen, abhängig. Hierbei ist vor allem hervorzuheben, dass nicht das individuelle Können des kapitalistischen Unternehmers oder der Unternehmerin per se Erfolg bringend sein muss, sondern der Mehrwert in letzter Konsequenz durch die Nutzung der Fähigkeiten anderer erzeugt wird. Erst durch die Arbeitsleistung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wird Mehrwert geschaffen und diese Leistung wird vergütet. Da der Zugang zu Produktionsmittel in der kapitalistischen Wirtschaftsform höchst ungleich verteilt ist, bieten Arbeiter und Arbeiterinnen, die nicht im Besitz jener Produktionsmittel sind ihre Arbeitskraft jenen an, die über diese Maschinerie verfügen.

Gemäß Marx unterliegt des weiteren jeder Kapitalist und jede Kapitalistin dem Zwangsgesetz der Konkurrenz: sobald ein Unternehmen in eine neue Maschinerie investiert und sich dadurch einen Preisvorteil verschafft, müssen die Mitbewerber und Mitbewerberinnen ebenfalls investieren, um die Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Dies beruht auf der Annahme, dass in gesättigten Märkten nur jene Unternehmen langfristig überleben können, die im Stande sind billig zu produzieren. Da durch Kooperationen die Produktivität und der daraus resultierende Mehrwert weiter erhöht werden kann, sind es zu meist die großen Konzerne, welche die kleinen Betriebe permanent unterbieten. Darüber hinaus werden für die Herstellung bestimmter Waren schon oftmals im Vorhinein zwingend größere Betriebe verlangt. Dies führt dazu, dass große Betriebe ihre Monopolstellung weiter ausbauen und kleinere Unternehmen von Anfang an nicht in der Lage sind, sich in dem Markt zu positionieren, da sie sich den Ankauf der Maschinerie schlicht nicht leisten können. Auf Grund dieser Synergieeffekte prognostizierte bereits Marx, dass Unternehmen nicht nur national, sondern auch auf internationaler Ebene miteinander wachsen und verwachsen werden. (vgl. Wagenknecht, 2017, S.99) Auch Adam Smith war überzeugt, dass kleine Betriebe zumeist nicht die Produktivität von Großunternehmen erreichen können. (vgl. Herrmann, 2016, S.125ff) Dies ist unter anderem auch auf das Phänomen der steigenden Skalenerträge zurückzuführen: je größer die Stückzahl, umso kostengünstiger wird auch die Produktion pro Stück. Demnach kann die Globalisierung als das logische Resultat des kapitalistischen Handelns gesehen werden. (vgl. Edgar, 2014, S.1) Der Fortschritt des Kapitalismus bedingt immer engere Kooperationen. (vgl. Misik, 2017, S.172) Die Industrialisierung machte diese großen Produktionen und Kooperationen möglich und mit der Globalisierung trat der Kapitalismus schließlich seinen Siegeszug an. (vgl. Safranski,

2003, S.12) Durch Übernahmen und Fusionen werden die kapitalistisch geführten Unternehmen nun immer größer und mächtiger, was zu einer Verschiebung der Machtverhältnisse führt, denn sie können zunehmend die Ausrichtung der Wirtschaft bestimmen. (vgl. Wagenknecht, 2017, S. 98ff) Am Ende können nur kapitalschwere Unternehmen überleben und Kapitalschwache können bestenfalls Marktnischen, die von den großen Konzernen nicht bedient werden, erschließen.

Essentiell ist hierbei, dass nicht die Bedürfnisbefriedigung an sich, sondern die Akkumulation von Kapital im Mittelpunkt steht. (vgl. Herrmann, 2016, S.123) Das Ziel der Güterproduktion ist nicht die Bedürfnisbefriedigung, denn Produkte werden nicht hergestellt um Bedürfnisse zu befriedigen, sondern um Profite zu erwirtschaften. Die großen Unternehmen werden zumeist von Aktiengesellschaften gehalten – von Anlegern und Anlegerinnen, deren Ziel es ist, die maximal mögliche Rendite zu erhalten. Es wird also nicht nur mit Kapital produziert, sondern es wird auch um des Kapitals Willen produziert. (vgl. Hughes and Southern, 2019, S.60) Und während Produzenten und Produzentinnen nach dem maximalen Profit streben, wollen Konsumenten und Konsumentinnen den maximalen Nutzen erreichen. Diese kalkulierten Strategien sind im Einzelnen zwar rational, aber im Ganzen unvernünftig. (vgl. Safranski, 2003, S.12) Sie sind das Ergebnis eines „blindens Systems der Verschwendungen und Dysfunktionalität“. (vgl. Daum, 2017, S.14f)

Auch wenn der gegenwärtige Kapitalismus nicht mehr so analysiert werden kann wie vor hundert Jahren, leben wir heute, nach allgemeinem Verständnis, in einer Welt in welcher kapitalistische Produktionsweisen dominieren. (vgl. Elder-Vass, 2018, S.24ff) Vor allem durch die Digitalisierung und durch die Fortschritte im Bereich der künstlichen Intelligenz haben sich Marktmechanismen weitläufig und radikal verändert. Von diesen Veränderungen gezeichnet, entwickelte sich der Begriff des digitalen Kapitalismus. Der Term steht für eine neue Art und Weise des kapitalistischen Wirtschaftens und wurde im deutschsprachigen Raum vor allem von Prof. Dr. Peter Glotz geprägt, der bereits 1999 auf dieses Phänomen hinwies. Die Dimensionen und Ausmaße dieser neuen Wirtschaftsform sind selbst von Ökonomen kaum prognostizierbar. Zunehmend werden die Umstrukturierungen und neuen ökonomischen Ordnungen jedoch mit der nächsten industriellen Revolution gleichgesetzt, welche das gesamte Wertschöpfungsnetzwerk disruptiv verändern und alle Bereiche des Wirtschaftens durchdringen wird. (vgl. Einemann, 2014, S.2)

## 2.2 Charakteristika des digitalen Kapitalismus

Der digitale Kapitalismus unterscheidet sich maßgeblich vom Kapitalismus vor hundert Jahren, denn die kapitalistische Wirtschaftsform findet sein zentrales Paradigma nicht mehr in der Produktion von Waren und Dienstleistungen, sondern in der Organisation von Daten und Information. (vgl. Daum, 2017, S.234) Die Digitalisierung durchdringt alle Bereiche des Wirtschaftens und Produktionen und Dienstleistungen werden zunehmend kollaborativer und wissensintensiver gestaltet. Der richtige Einsatz und Umgang mit Daten erfüllt eine Vielzahl an wichtigen kapitalistischen Funktionen, wie beispielsweise das Verschaffen eines Wettbewerbsvorteils, das Erschließen zusätzlicher Einnahmequellen, die Koordinierung und Optimierung von Arbeitsprozessen, die Kontrolle von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen, als auch die Flexibilisierung von Produktionsprozessen.<sup>2</sup> Damit Daten nützlich werden, müssen sie zumeist zuvor gereinigt und standardisiert werden. Im Zentrum steht hierbei oft nicht die Qualität der Daten, sondern die Quantität. (vgl. Zuboff, 2015, S.79) Rechtlich sehr fragwürdig ist die Art und Weise wie Daten gesammelt werden, denn zumeist werden sie kommerzialisiert, ohne dass die Eigentümerfrage je geklärt wird. Anstatt sich im Vorfeld über datenrechtliche Bestimmungen zu informieren, werden fragwürdige Bestimmungen erst bei einer Mahnung oder einer Anklage angepasst.

Daten stellen kein Nebenprodukt mehr dar, sondern fungieren zunehmend als zentrale Erlösquelle. (vgl. Srnicek, 2018, S.98ff) Sie dienen als Währung für Dienstleistungen, die aus monetärer Perspektive kostenlos sind und in Form von persönlichen Informationen abgegolten werden. Diese persönlichen Informationen werden kommerzialisiert und gehören den Unternehmen, wie die Arbeitskräfte und Fabriken dem alten kapitalistischen Modell. (vgl. Daum, 2017, S.240) Da die Digitalunternehmen aufbauend auf diesen Daten enorme Gewinne erwirtschaften, wird auch von einem user-content- oder einem user-generated-Kapitalismus gesprochen: erst die User und Userinnen gewährleisten durch die unbezahlte Bereitstellung von ihren Daten und Ressourcen die Attraktivität der kommerziellen Webseiten, das Funktionieren der Algorithmen und schließlich die Erlösgenerierung der Unternehmen. Sie füttern Algorithmen mit Daten, testen Beta Versionen und treiben durch ihr Feedback Innovation an. Aus diesem Grund spricht Daum auch davon, dass der Kapitalismus keine uns „fremde, knechtende Macht“ ist, sondern „wir selbst der Kapitalismus sind. Wir selbst schaffen die Konstruktionen, von denen wir uns“.

---

<sup>2</sup> Näheres dazu findet sich in Kapitel 3.2.1., S. 24-25

beherrschen lassen.“ (vgl. Daum, 2017, S.123) Alvin Toffler hat bereits 1984 für die sich veränderte Rolle des Konsumenten den Begriff des Prosumers eingeführt. Als Prosumer werden Akteure und Akteurinnen bezeichnet, die als Konsumenten und Konsumentinnen auftreten, aber auch aktiv auf den Entstehungsprozess eines Produktes Einfluss nehmen.

Das nicht monetäre Anbieten von Dienstleistungen widerspricht unzähligen ökonomischen Prinzipien. Allgemeine Mechanismen der Marktwirtschaft, wie die Verknappung der Güter, sind nicht auf digitale Informationen und Dienstleistungen anwendbar und die Form der Warenproduktion durch den Einsatz von Lohnarbeit wird obsolet. Auch die klassische Anwendung des mikroökonomischen Prinzips, dass der Preis den Grenzkosten entspricht, verliert in der digitalen Ökonomie an Gültigkeit. Die Grenzkosten (Kosten die für die Herstellung einer weiteren Einheit aufgebracht werden müssen) liegen nämlich nahe an dem Punkt Null. Digitale Güter sind nahezu beliebig oft kopierbar, ohne dass der Inhalt an Qualität verliert oder sich die Gesamtkosten merklich erhöhen. Das Produkt der Arbeit nimmt immaterielle Formen an und Güter können ohne merklichen Einsatz von Arbeit vervielfältigt werden. Aus diesem Grund scheint es, als würden die Charakteristika des digitalen Kapitalismus den marxistischen Ideen prinzipiell zuwiderlaufen, da sich diese darauf berufen, dass Wert, beziehungsweise Mehrwert, durch das Produkt von Arbeit erzeugt wird. In den marxistischen Theorien wird jedoch bereits das Phänomen der Nullgrenzkosten Ökonomie im Sinne einer Volkswirtschaft, in der Wissen zur wichtigsten Produktivkraft wird, berücksichtigt. (vgl. Mason, 2017, S.162ff) Unter diesen Umständen wird das Wertgesetz aufgehoben und die Akkumulation von Kapital wird unabhängig von der aufgewendeten Arbeitszeit. (vgl. Vercellone, 2007, S.39-45)

Dieses einst theoretische Gedankenexperiment von Marx ist heute Realität und kann in allen Branchen, in welchen Informationstechnologien zur Anwendung kommen, beobachtet werden. (vgl. Mason, 2017, S.163) In diesem Zusammenhang sprechen viele Ökonomen auch von einer immateriellen Ökonomie, beziehungsweise von einer Wissensökonomie. (vgl. Daum, 2017, S.220-231) In dieser Wirtschaftsform werden körperliche tayloristische Industriearbeiten<sup>3</sup> vermehrt austauschbar und durch die Zunahme von immateriellen Arbeitsprozessen müssen Industriearbeiter und Industriearbeiterinnen durch Wissensarbeiter und Wissensarbeiterinnen ersetzt werden. (vgl. Caruso, 2016, S.420ff)

---

<sup>3</sup> Unter tayloristischer Arbeit versteht man das Aufteilen der Arbeit in kleinste Einheiten, zu deren Bewältigung nur geringe Denkvorgänge nötig sind, mit dem Ziel die Produktivität zu steigern.

Wissen wird zur Quelle des Wertes und die Produktion und das Management von Wissen zur Schlüsselressource. An dieser Stelle gilt es zwischen explizitem und implizitem Wissen zu differenzieren. Unter implizitem Wissen versteht man das Erfahrungswissen, die praktischen Fähigkeiten des Könnens, die Verständigungsfähigkeit oder das Urteilsvermögen. Das explizite Wissen hingegen ist jenes Wissen, das formalisierbar und kodifizierbar ist. Dieses Wissen wird zunehmend substituierbar und kann digital praktisch kostenlos verbreitet werden. (vgl. Gorz and Wolf, 2010, S.16f) Je weiter es sich verbreitet, umso größer wird der gesellschaftliche Nutzen des Wissens. Der Wert des Wissens hingegen steht mit der Verbreitung in einer negativen Korrelation: je weiter das Wissen verbreitet wird, umso mehr tendiert der Wert gegen null. Während das explizite Wissen also durch die Digitalisierung abgewertet wird, gewinnt das implizite Wissen an Bedeutung.

Um explizites Wissen im digitalen Kapitalismus dennoch erlösingend verwerten zu können, bedarf es verstärkte Sicherheitsmechanismen. Nur auf der Basis von Eigentumsrechten kann ein kapitalistischer Markt funktionieren. Ein Erklärungsmodell für die eigentumsrechtlichen Konstruktionen bildet die so genannte Property Rights Theorie, deren zentrale Aussage es ist, dass ein effizienter Ressourcenumgang durch private Eigentumsrechte gewährleistet werden kann. Im Sinne der ökonomischen Theorien stellen Eigentumsrechte die Voraussetzung für die Produktion und die Realisation von Mehrwert dar. Dies basiert auf der Annahme, dass Mehrwert nur realisiert werden kann, wenn es sich um ein knappes Gut handelt, wodurch digitale Ware künstlich verknüpft werden muss. Die Theorie besagt, dass es für nicht knappe Güter kurzfristig optimal wäre, sie zu den Grenzkosten (also kostenlos) anzubieten. Da aber eine Nachahmung günstiger ist als die Produktion von neuem Wissen, würde langfristig kein Innovationsanreiz mehr bestehen und das Wachstum stocken. Um also eine effiziente Produktion zu gewährleisten, müssen digitale Güter durch Instrumente des Privateigentumsrechts künstlich verknüpft werden, wodurch ein positiver Zusammenhang zwischen der privaten Verfügungsgewalt und der Motivation zur Innovation und Produktion, besteht. Dies führt jedoch zu einem Zirkelschluss der besagt, dass gesicherte Eigentumsrechte effizient sind, weil Effizienz auf gesicherten Eigentumsrechten basiert. (vgl. Heller and Nuss, 2004, S.14ff) Wissen wird als quasi-öffentliches Gut deklariert, dass nur durch Schutzrechte und geistiges Eigentum geschützt werden kann. „Der digitale Kapitalismus schafft es frei verfügbares Wissen zu kolonisieren, als proprietären Service neu zu verpacken und diesen wiederum zu verwerten.“ (Daum, 2017, S.235) Im kapitalistischen Sinne wird frei verfügbares Wissen also zentralisiert,

kommerzialisiert und dann durch Schutzmechanismen privatisiert. Dies kann in Form von Patenten, Markenrechten, Urheberrechten oder durch andere Formen der privaten Aneignung von allgemeinem Wissen durchgeführt werden. Aus diesem Grund prognostizieren Kritiker und Kritikerinnen daher nicht etwa die freie Verfügbarkeit von Wissen oder die Entstehung einer Wissensökonomie, sondern eine Gesellschaft, die von gewinnorientierten privaten Informationsmonopolen dominiert wird. (vgl. Daum, 2017, S.235ff)

### **2.3 Schlüsselunternehmen & Beschäftigungsmodelle**

Gegenwärtig befinden sich die einflussreichsten und populärsten Informationsmonopole und Schlüsselunternehmen des digitalen Kapitalismus im Silicon Valley, beziehungsweise an der Westküste der USA. Die Unternehmen Alphabet, Amazon, Facebook, Apple und Microsoft, auch die „Big Five“ genannt, stellen die „Avantgarde des digitalen Kapitalismus“ dar. (vgl. Staab, 2016a, S.3) Diese Schlüsselunternehmen verfolgen neue digitale Strategien, hinterfragen etablierte Märkte radikal und umgehen bekannte Formen der Markterschließung. Sie sind die wertvollsten Unternehmen der Welt und beherrschen die wichtigsten Zukunftsmärkte mit Marktanteilen von bis zu mehr als 90 Prozent: Während Amazon 90 Prozent des deutschen online Buchhandels kontrolliert, dominiert Google mit über 90 Prozent den Suchmaschinenmarkt. (vgl. Carollo, 2015; StatCounter, 2019a) Fast 70 Prozent aller Social Media Seitenaufrufe weltweit entfallen auf Facebook und Apple erreichte als erstes privates Unternehmen der Welt zwischenzeitlich einen Börsenwert von über einer Billion Dollar. (vgl. StatCounter, 2019b; Weddeling, 2018) Gemeinsam weisen die Tech-Giganten Einnahmen von über 500 Milliarden US Dollar auf und verfügen über eine Marktkapitalisierung von über 3 Billionen US-Dollar. (vgl. Schwandt, 2018, S.41) Vor allem das gegenwärtig populäre Geschäftsmodell der digitalen Plattform hat die Tendenz inne, die Reichtumskonzentration und Monopolbildung zu verstärken. Dies ist darauf zurückzuführen, dass es aufgrund der Charakteristika einer Plattform immer nur eine geben kann, die wirklich erfolgreich ist.<sup>4</sup> Nachfolgende Grafik verdeutlicht den rasanten Umsatzanstieg der digitalen Avantgarde in den letzten Jahren.

---

<sup>4</sup> Mehr dazu in Kapitel 3.2.2 auf den Seiten 26-30

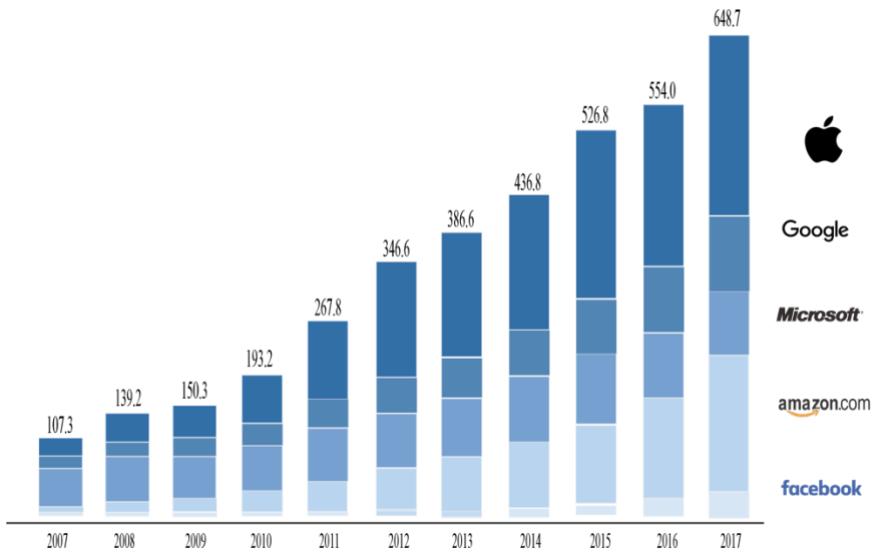


Abbildung 1: Die akkumulierten Umsätze der digitalen Avantgarde (vgl. Statista, 2018, S.43)

Bedenklich ist hierbei vor allem, dass die hohen Umsätze der Tech-Giganten in keinem Verhältnis zu der Anzahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stehen. Beispielsweise erwirtschaftete Facebook im Jahr 2017 einen Umsatz von 40,653 Milliarden US Dollar mit gerade einmal 25105 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. (vgl. Facebook, 2019a; Facebook, 2019b) Dies entspricht einem erwirtschafteten Umsatz von 1,6 Millionen US Dollar pro Mitarbeiter beziehungsweise pro Mitarbeiterin. Selbst im Jahr 2018, in welchem knapp 15000 zusätzliche Beschäftigte eingestellt wurden, beläuft sich das Verhältnis Umsatz pro Mitarbeiter oder Mitarbeiterin noch auf 1,56 Millionen US Dollar. Diese Zahlen demonstrieren, dass sich die Bedeutung des Menschen als Arbeitskraft im digitalen Kapitalismus stark verändert hat. Diese Veränderungen führen zu neuen Beschäftigungsverhältnissen: Während es auf der einen Seite einen stabilen Kern unentbehrlicher, hoch qualifizierter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gibt, gibt es häufig auf der anderen Seite eine viel größere Gruppe an Randbeschäftigten, die nur vorübergehend und teilweise in das Produktionsmodell des Unternehmens integriert werden. Diese Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind nur lose an das Unternehmen gebunden und werden bei Bedarf mit wenig Aufwand und Kosten in die Stammbelegschaft integriert. Durch diese Entwicklungen entstehen hybride betriebliche Beschäftigungssysteme, in welchen Arbeitskräfte zunehmend an der Peripherie der Unternehmen angesiedelt werden. (vgl. Staab, 2016a, S.12) Das Unternehmen wird als Organisation systematisch verkleinert, behält zunehmend nur einen gut bezahlten Kern an hochqualifizierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und lagert einfache Routinetätigkeiten in Billiglohnländer aus.

Als Beispiel kann das Unternehmen Apple herangezogen werden, welches all seine Hardware Produkte in China von dem Unternehmen Foxconn produzieren lässt. Foxconn beschäftigt mehr als eine Million Fabrikarbeiter und -arbeiterinnen, die für einen Billiglohn unter widrigsten Bedingungen arbeiten.<sup>5</sup> Im Sinne von Marx kann von Arbeitskraftausbeutung gesprochen werden, wenn Arbeiter und Arbeiterinnen weniger ausbezahlt bekommen als jenen Wert, welcher dem Produkt durch ihre Arbeit hinzugefügt wurde. Da die überdurchschnittlich hohe Profitrate von Apple maßgeblich auf den widrigen Arbeitsbedingungen und den geringen Löhnen beruht, besteht kein Zweifel, dass die Arbeiter und Arbeiterinnen einer ernsthaften Ausbeutung ausgesetzt sind. (vgl. Froud et al., 2014, S.52) All dies ist eingebettet in einen Kontext hochgradiger asymmetrischer Machtkonstellationen und Informationszugängen, denn die Informationstechnologie ermöglicht eine zentralisierte Kontrolle, selbst bei einer dezentralisierten Produktion. (vgl. Staab and Nachtwey, 2016, S.465-471)

Immer öfters werden in der Arbeitswelt auch sogenannte Screeningmethoden eingesetzt, bei welchen eine Evaluierung auf einem automatisierten Kriterienkatalog basiert. (vgl. Staab, 2016a, S.6) Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen fragen zunehmend arbeitsprozessrelevante Daten ab, wie beispielsweise genaue Zeiterfassungen, Bewegungsdaten oder die Nutzungsintensität von technischen Geräten. Vorreiter dieser digitalen Regulierung ist vor allem das Unternehmen Amazon, welches die lückenlose Kontrolle zurück in die Arbeitswelt bringt. Die Arbeitsüberwachung des Unternehmens umfasst Kameras und Mikrofone, als auch die Durchführung von individualisierten Leistungsvergleichen. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden zunehmend ihrer Autonomie im Arbeitsprozess beraubt und technische Geräte fungieren als „Determinierung menschlicher Arbeitskraft“. (Staab, 2016b) Durch diese Entwicklungen wird Arbeit zum einen intensiviert, zum anderen abgewertet. Auch im Bereich von hochqualifizierter Arbeit können diese digitalen Herrschaftsmodelle grundsätzlich Anwendung finden. Da qualifizierte Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen jedoch zumeist mehr Alternativen haben, wird hierbei eher auf Motivationsanreize gesetzt, als auf Strafen. (vgl. Staab, 2016a, S.12ff)

---

<sup>5</sup> Siehe hierzu auch SACOM (2012): Sweatshops are good for Apple and Foxconn, but not for workers

## 2.4 Wachstum & Wohlstand im digitalen Kapitalismus

Die gegenwärtige Kapital- und Monopolkonzentration lässt Fragen und Bedenken hinsichtlich der ökonomischen und gesellschaftlichen Auswirkungen aufkommen. Es stellt sich die Frage, ob sich die Digitalisierung überhaupt förderlich auf die Gesamtwirtschaft auswirkt, oder ob sie aufgrund der Kapitalakkumulation nur förderlich für einzelne Milliardäre und Milliardärinnen ist und nicht der breiten Bevölkerung dient. Unter dem Gesichtspunkt, dass von der Digitalisierung auch als neue industrielle Revolution gesprochen wird, scheint es grundsätzlich nahezuliegen, entsprechende Produktivitätsfortschritte zu erwarten. Produktivität ist aus einer statistischen Perspektive immer das Verhältnis von Input- zu Outputvolumen. Produktivitätsfortschritte bedeuten also nicht, dass härter gearbeitet wird, sondern intelligenter. Die gebräuchlichste Art die Produktivität eines Landes zu berechnen ist das Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Volumen der Arbeitsstunde. (vgl. Streissler-Führer, 2016, S.46f) Der digitale Kapitalismus kann sich nur als Prosperitätskonstellation erweisen, wenn die Wirtschaftsform auch fähig ist, neue Produktivitätsschübe zu erzeugen. (vgl. Brandt, 2017, S.41) Aktuellen Daten zufolge wird deutlich, dass es auf globaler Eben nur zu mäßigen Produktivitätszuwachsen kommt. Nachfolgende Tabelle stellt die durchschnittliche Wachstumsrate des realen BIP Österreichs seit 1950 in einen Langfristvergleich mit dem realen BIP der USA. Da die Finanzkrise verzerrnd auf die Langfristentwicklung wirkt, wird die Zeit bis 2007 gesondert angezeigt. (vgl. Streissler-Führer, 2016, S.49)

	Österreich	USA
<i>Fünziger Jahre (1950-1960)</i>	6,0%	4,1%
<i>Sechziger Jahre (1960-1970)</i>	4,7%	4,2%
<i>Siebziger Jahre (1970-1980)</i>	3,6%	3,3%
<i>Achtziger Jahre (1980-1990)</i>	2,2%	3,2%
<i>Neunziger Jahre (1990-2000)</i>	2,6%	3,3%
<i>2000er Jahre bis zur Krise (2000-2007)</i>	3,3%	2,9%
<i>2000er Jahre (2000-2010)</i>	1,7%	1,5%
<i>2010er Jahre (2010) bis 2015</i>	2,2%	1,0%

Tabelle 1: Jährliche durchschnittliche Wachstumsrate des realen BIP  
Eigene Darstellung in Anlehnung an Streissler-Führer, 2016, S.49

Wie die Tabelle zeigt, sind im Langfristvergleich die Produktivität beziehungsweise das reale Wirtschaftswachstum tatsächlich gesunken. Das reale BIP hat sich definitiv ab den 1980er Jahren verlangsamt. An dieser Stelle sei jedoch angemerkt, dass diese Verlangsamung auch zwischen Ende des zweiten Weltkrieges, der Wiederaufbauphase und den 1980er Jahren stattfand und der Rückgang in der USA nicht so ausgeprägt wie in Österreich ist. Seither haben sich die Entwicklungen in etwa stabilisiert. Ein durch die Digitalisierung entstandener deutlicher Aufschwung ist jedenfalls nicht zu erkennen. Auch in nachfolgender Tabelle, welche die Entwicklungen des realen BIP der letzten Jahre im jährlichen Vergleich mit den prognostizierten jährlichen Wachstumsraten darstellt, können keine stärkeren Beschleunigungen konstatiert werden.

	Österreich	USA
2016	2,0%	1,6%
2017	2,6%	2,2%
2018	2,7%	2,9%
2019	1,6%	2,5%
2020	1,6%	1,8%

Tabelle 2: Jährliche durchschnittliche & prognostizierte Wachstumsrate des realen BIP  
Eigene Darstellung (vgl. WKO Statistik, 2019; WKO, 2018)

Aus welchen Gründen ein stärkeres Wachstum bisher ausblieb, wird auf verschiedene Erklärungsansätze zurückgeführt. Bereits in den späten 80er Jahren wurde das Phänomen des Produktivitätsparadoxon vom Wirtschaftsnobelpreisträger Robert Solow (1987) formuliert: „Man sieht überall das Computerzeitalter, nur nicht in den Produktivitätsstatistiken“. (vgl. Solow 1987, zit. n. Streissler-Führer, 2016, S.11) Im Wesentlichen können die unterschiedlichen Erklärungsansätze, die das Ausbleiben des Wirtschaftswachstums beschreiben, in drei Kategorien unterteilt werden: (vgl. Brandt, 2017, S.42f)

### **1. Produktivitätswachstum existiert nicht**

Diese Ansicht stützt sich vor allem darauf, dass die Gewinne des digitalen Kapitalismus nicht im BIP erkennbar sind. Vertreter und Vertreterinnen, wie beispielsweise der

Wirtschaftswissenschaftler Robert Gordon sind überzeugt, dass die vierte industrielle Revolution wesentlich geringere Auswirkungen als andere Phasen der industriellen Revolution haben wird. Sie nehmen an, dass die erwarteten Nutzeffekte der Digitalisierung weit übertrieben sind und ein vergleichbares Wachstum ausbleiben wird. Dies begründet Gordon zumal mit den abnehmenden Grenzerträgen, die bei diversen Computerprogrammen auftreten. Als Beispiel nennt er unter anderem Textverarbeitungsprogramme, bei welchen es nur marginale Verbesserungen gegenüber den ersten Textverarbeitungsprogrammen gibt. (vgl. Gordon, 2000, 29ff)

## ***2. Produktivitätswachstum kommt erst***

Vertreter und Vertreterinnen dieser Ansicht wie beispielsweise Kurt Hübner gehen grundsätzlich davon aus, dass sich der Digitalisierungsprozess erst in der Einführungsphase befindet, die Wachstumsphase noch aussteht und die Digitalisierung noch zu einem Produktivitätsanstieg führen wird.<sup>6</sup>

## ***3. Produktivitätswachstum ist bereits vorhanden aber unsichtbar***

Befürworter und Befürworterinnen dieses Erklärungsansatzes argumentieren, dass das Produktivitätswachstum im BIP nicht ersichtlich ist, da es schlicht falsch gemessen wird. Sie sind überzeugt, dass es eine große Diskrepanz zwischen dem durch die Digitalisierung entstandenen Mehrwert und den Aussagen der offiziellen Zahlen gibt, da sich die Gewinne des digitalen Kapitalismus nicht im BIP nachbilden lassen. Beispielsweise werden seit Jahren zunehmend kostenlose Dienstleistungen angeboten und der breiten Masse zugänglich gemacht. So argumentiert auch der Ökonom Erik Brynjolfsson, dass all die kostenlosen Leistungen nicht im berechneten Bruttoinlandsprodukt aufscheinen, alle Menschen jedoch davon profitieren und der Wohlstand einer Nation dadurch ungemein erhöht wird.<sup>7</sup>

Gemäß dem französischen Ökonom Piketty wird das Wirtschaftswachstum im Allgemeinen häufig überschätzt, da das tatsächliche Wachstum selten mehr als ein Prozent beträgt. Des weiteren stellte Piketty fest, dass die kapitalistische Wirtschaftsform die Diskrepanz zwischen Arm und Reich unausweichlich vergrößert, da die Kapitalrendite stets höher als

---

<sup>6</sup> Siehe hierzu auch Hübner, K. (2006): Neuer Anlauf: Innovationsräume und die New Economy

<sup>7</sup> Siehe hierzu auch Brynjolfsson, E. und McAfee, A. (2015): The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies, S. 136 ff.

die Wachstumsrate ist. Das Vermögen von akkumuliertem Kapital wächst also im Vergleich zum laufenden Einkommen schneller. (vgl. Piketty, 2016) Schlussfolgernd müssen Lohnabhängige langfristig relativ zum Besitz von Kapital ärmer werden, während die Oberschicht von der Kapitalrendite profitiert. So schließt sich der kapitalistische Kreislauf und die Reichtumskonzentration verstärkt sich selbst. An dieser Stelle muss jedoch nochmals betont werden, dass auch ein kapitalistisch bedingtes Wachstum die Bedingungen zu Gunsten niedrigerer Einkommensschichten verändern kann. Ein allgemeiner Wohlstand kann durchaus auch durch eine kapitalistische Wirtschaftsform, die den Unterschied zwischen Arm und Reich vergrößert, erzeugt werden. Wie der Ökonom Erik Brynjolfsson stellte auch bereits Schumpeter fest, dass viele Leistungen der kapitalistischen Produktion, wie die massenhafte Produktion von Kleidung und billigen Schuhen, in der Regel nicht jene Verbesserungen sind, die einem reichen Mann oder einer reichen Frau viel bedeuten, sondern vor allem der Arbeitergesellschaft. Diese Argumentation kann auch auf den digitalen Kapitalismus im übertragenen Sinne angewendet werden, denn der Masse stehen zweifelsohne mehr kostenlose Güter und Dienstleistungen zur Verfügung. Diese Feststellung schließt an Erik Brynjolfsson bereits genannte Argumentation an und verdeutlicht, dass durch die kapitalistische Wirtschaftsform der Lebensstandard der Masse progressiv erhöht werden kann. Es wäre durchaus vorstellbar, dass das BIP in den nächsten Jahren weiter zurückgeht, während das reale Wohlbefinden der Menschen weiterwächst. Während der Kapitalismus also unausweichlich den Unterschied zwischen Arm und Reich vergrößert und die Reichtumskonzentration verstärkt, werden dennoch auch Bedingungen zu Gunsten der ärmeren Einkommensschichten verändert.

## 2.5 Innovation & Wettbewerb im digitalen Kapitalismus

Kapitalismus ist eine treibende Kraft, historisch gesehen wohl sogar die stärkste Kraft menschlicher Entwicklung und Innovation. (vgl. Daum, 2017, S.234f) Der Kapitalismus verlangt, dass Unternehmen ununterbrochen nach neuen Waren, nach neuen Wegen zur Profitorschließung und nach neuen Formen der Ressourcennutzung streben. Jeder Unternehmer und jede Unternehmerin steht in einer generalisierten Abhängigkeit zum Markt und diese Abhängigkeit führt zu dem systematischen Zwang effizienter produzieren zu müssen. Um Produktionskosten zu reduzieren wird unermüdlich nach besseren Techniken gestrebt und Arbeitsprozesse effizienter gestaltet, beispielsweise durch die Verkürzung von Umschlagzeiten. (vgl. Staab and Nachtwey, 2016, S.7ff) Von der Konkurrenz motiviert, wird Kapital investiert, mit dem Ziel sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Diese Konkurrenz ist gemäß dem österreichischen Ökonom Schumpeter omnipräsent, und zwar nicht nur im Sinne von Konkurrenz auf der Basis neuer Waren, sondern auch auf Kosten-, Qualitäts- und Kundendienstebenen. Innovation wird, beziehungsweise muss, zum Kerngeschäft der Unternehmen werden, da die Konkurrenz allgegenwärtig ist. (vgl. Schumpeter, 2018, S.117f) Daraus resultiert eine unglaubliche Dynamik im Kapitalismus und eine Ökonomie, die unentwegt nach Innovation strebt. Bereits in der Schumpeterschen Wirtschaftstheorie (1938) wurde diese radikale Ausrichtung auf Innovation deutlich, indem Schumpeter den Prozess der „schöpferischen Zerstörung“ als wesentliches Faktum jedes kapitalistischen Gebildes deklariert. Unter dem Ausdruck der „schöpferischen Zerstörung“ wird die regelmäßige radikale Umwälzung des Produktionsprozesses verstanden, welche mit dem heutigen Begriff der disruptiven Innovation weitaus gleichgestellt werden kann. Disruption bezeichnet die Etablierung von neuartigen, bisher unbekannten Produkten und Dienstleistungen, die bestehende Märkte von innen heraus revolutionieren, neue Wirtschaftsstrukturen schaffen und einen radikalen Wandel mit sich bringen. Durch disruptive Innovationen werden Unternehmen, Arbeitsplätze, Produkte und ganze Branchen ausgelöscht und neue ökonomische und gesellschaftliche Strukturen entstehen. (vgl. Kurz, 2017, S.787f) Paradebeispiele gegenwärtiger disruptiver Innovatoren stellen Unternehmen wie Uber oder Airbnb dar, welche ganze Branchen revolutioniert haben.

Damit digitale Unternehmen trotz der niedrigen Grenzkosten die Macht der Preissetzung behalten können, bauen sie dominante Monopole auf und versuchen hoch komplexe und geschlossene Ökosysteme zu realisieren. Unter einem Ökosystem versteht man „eine

Ansammlung von Marktteilnehmern, die in Leistungsbeziehungen miteinander stehen und untereinander Güter, Informationen, Dienste und Geld austauschen“. (vgl. Geisberger and Broy, 2012, S.178) Diese in Austausch stehenden Akteure und Akteurinnen gilt es langfristig an das Unternehmen zu binden, in dem alle Bedürfnisse über ein integriertes Angebot verschiedener Dienstleistungen desselben Unternehmens abgewickelt werden. (vgl. Dorfer, 2018, S.34) Um dies zu erreichen werden den Usern und Userinnen häufig Tools zur Verfügung gestellt, mit welchen sie selbst Produkte, Dienstleistungen und Marktplätze aufbauen können. Beispielsweise bietet das Betriebssystem Windows oder der Apple App Store die Möglichkeit, eigene Anwendungen zu programmieren und diese an Konsumenten und Konsumentinnen zu verkaufen. Auf Facebook können Entwickler und Entwicklerinnen selbst Apps programmieren und Unternehmen können sich eine (anfänglich) kostenlose Werbeplattform erstellen. Und genau in dieser Art der Wertschöpfung findet sich der entscheidende Vorteil, denn die Positionierung als Schnittstelle zwischen Produzenten und Produzentinnen und Konsumenten und Konsumentinnen führt zu größeren Datenmengen. Und je mehr Daten im Besitz eines Unternehmens sind, umso genauere und präzisere Analysen und Vorhersagen werden möglich. Google hat beispielsweise durch das Anbieten seiner vielen kostenlosen Dienste Zugriff auf Daten von Suchanfragen, Mails, Kalendern, Fotos, Musik und Standortverläufen. Durch diese Datenvielfalt sichert sich Google einen immensen Wettbewerbsvorteil, der von kleineren Unternehmen niemals aufgeholt werden kann. (vgl. Graap, 2015, o.S.)

Der Aufbau von soziotechnischen Ökosystemen hat jedoch einen wichtigen Nebeneffekt und zwar, dass Unternehmen, die in ihrem Kerngeschäft ganz unterschiedlich sind, zunehmend in ihrer Angebotsstruktur konvergieren und zu Konkurrenten werden. Beispielsweise investieren Google, Amazon, Apple und Microsoft massiv in das Gesundheitswesen und in die Verwertung und Analyse von medizinischen Daten. (vgl. Huynh, 2018, o.S.) Aufgrund dieser wachsenden Ähnlichkeiten wird und muss der Wettbewerb zunehmend auf dem Gebiet der Innovation ausgetragen werden. Es werden umfangreiche Investitionen in Forschung und Innovation getätigt, ambitionierte Innovationsstrategien verfolgt und vielversprechende Start-ups erworben (vgl. Staab und Nachtwey, 2016) Maßgeblich wird die Konkurrenzfähigkeit vor allem durch Daten und der zugehörigen adäquaten Analyse bestimmt. (vgl. Srnicek, 2018, S.41ff) Aus diesem Grund investieren große Digitalunternehmen auch ihre zu meist hohen Cash Ressourcen in die Forschung von künstlicher Intelligenz. (vgl. Srnicek, 2018, S.100ff) Darüber hinaus werden mit den

liquiden Mitteln konkurrierende Unternehmen aufgekauft. Oftmals sind dies eben genau jene Unternehmen, die nicht zum eigentlichen Produktpotfolio der Konzerne passen. Bei Fusionen und Übernahmen zählt vor allem Google zu den aktivsten Unternehmen, denn durchschnittlich kauft Google ein Unternehmen pro Woche. (vgl. Davidson, 2016, o.S.) Dies führt dazu, dass exorbitante Produktpotfolios entstehen, wodurch sich die Konkurrenz primär innerhalb der Monopole selbst findet. Und genau hier finden sich die großen Hürden des gegenwärtigen Wettbewerbs wieder: aufgrund der aufgebauten Ökosysteme der digitalen Avantgarde und den daraus resultierenden Datenmengen, können die Monopole kaum noch gestürzt werden. Im digitalen Kapitalismus wird die Konkurrenzfähigkeit so maßgeblich von der Datenvielfalt bestimmt, dass selbst enorme Kapitalinvestitionen nicht ausreichen würden, um nur ansatzweise mit den großen Monopolen konkurrieren zu können. Zwischen der Bildung von Monopolen und der Bildung von Konkurrenz besteht also ein Widerspruch: je erfolgreicher ein Unternehmen im kapitalistischen Wettbewerb ist, umso größer wird auch die Marktmacht, was im Umkehrschluss den kapitalistischen und ökonomischen Wettkampf tendenziell eher zum Stillstand bringt.

Ein weiterer Widerspruch des digitalen Kapitalismus besteht zwischen der gesellschaftlichen Produktion und der privaten Aneignung. Dieser Widerspruch basiert darauf, dass technische Errungenschaften zumeist auf öffentlich finanzierten Forschungsergebnissen beruhen. Tatsächlich ist es keine Seltenheit, dass wissenschaftliche Erkenntnisse zunächst in staatlichen Einrichtungen entstehen und dann im nächsten Schritt von privaten Unternehmen erlösend verkaught werden. Beispielsweise profitierte Apple massiv von den staatlichen Investitionen in Computer- und Internettechnologien, denn erst das Internet, etliche Kommunikationstechnologien und die Erfindung des Touchscreen-Displays machten das Smartphone möglich. Apples Erfolgerreichtum basiert nicht auf der Entwicklung von neuen Technologien, sondern auf der Integration dieser in eine innovative Architektur. Die Leistung, komplexe Technologien in bedienungsfreundliche Geräte mit hohen Interaktionsdesign zu integrieren, soll an dieser Stelle keineswegs geschränkt werden. Es muss jedoch eingeräumt werden, dass die besten Technologien die von Apple eingesetzt werden, Forschungen unter der Führung des Staates zu verdanken sind. (vgl. Mazzucato, 2014, S.115-145) Als Charakteristikum des digitalen Kapitalismus kann demnach die private Aneignung von allgemeinem Wissen, sowie die nachfolgende Sicherung und Privatisierung, angesehen werden. Forschung bedarf oftmals einer kollektiven Zusammenarbeit, die zumeist vom Staat finanziert wird und somit dem

Kapitalismus erst den Raum gibt, sich zu entfalten. (vgl. Herrmann, 2016, S126.) Darüber hinaus wird der Widerspruch zwischen gesellschaftlicher Produktion und privater Aneignung auch durch den in Kapitel 2.2. erläuterten gemeinschaftlichen Produktionsprozess durch Prosumer deutlich. Die User und Userinnen leisten in der Internetökonomie einen ungeheuren Mehrwert, gestalten Innovationen mit und tragen wesentlich zu dem Unternehmenserfolg bei. Die User und Userinnen fungieren in dem kapitalistischen Konstrukt selbst als Treiber von Innovation und ohne der Prosumer Arbeit könnten die digitalen Plattformen nicht überleben. (vgl. Daum, 2017, S.110-132) Kritiker und Kritikerinnen sehen in diesen Praktiken daher die Ausbeutung von freier Arbeit, da Nutzer und Nutzerinnen Inhalte produzieren, denen sich die Unternehmen bemächtigen, um sie als Ware an Werbetreibende zu verkaufen. (vgl. Srnicek, 2018, S.56) Es sollte jedoch kritisch hinterfragt werden, ob an dieser Stelle tatsächlich von Arbeit gesprochen werden soll und ob es sich bei dem Verhalten der Nutzer und Nutzerinnen tatsächlich um Arbeit handelt. Arbeit kann im marxistischen Sinn als „eine Tätigkeit, die im Kontext von Arbeitsmärkten und einem auf Austausch ausgerichteten Produktionsprozess einen Mehrwert erzeugt“, definiert werden. (Srnicek, 2018, S.57) Wenn es sich um Arbeit im Sinne der kapitalistischen Produktion handelt, müsste sie auch den „üblichen kapitalistischen Imperativen“, einem rationalisierten Produktionsprozess, der Kostensenkung, sowie der Steigung der Produktivität, unterliegen. (vgl. Srnicek, 2018, S.57) Da sich jedoch weder ein Wettbewerbsdruck, noch eine Produktivitätssteigerung in der Arbeit der User und Userinnen erzwingen lässt, wird in vorliegender Arbeit die Position vertreten, dass es sich nicht um die Ausbeutung freier Arbeit im kapitalistischen Sinn handelt, auch wenn sich die Unternehmen die Inhalte und Daten aneignen.

### **3. Geschäftsmodellgestaltung im digitalen Kapitalismus**

In diesem Kapitel werden zunächst die konzeptionellen Grundlagen eines digitalen Geschäftsmodells aufgezeigt. Anschließend werden elementare Paradigmen von digitalen Geschäftsmodellen dargelegt und diverse Strategien und Muster, mit welchen Digitalunternehmen ihr Produkt- und Dienstleistungsportfolio erweitern können, aufgezeigt. Es wird deutlich, dass im digitalen Kapitalismus grundlegende Preismechanismen obsolet werden und neue Erlösmodelle zum Einsatz kommen müssen. Abschließend wird die Bedeutung des Wertversprechens gegenüber Kunden und Kundinnen, Partnern und Partnerinnen, als auch in der Unternehmenskultur selbst, diskutiert.

#### **3.1 Konzeptionelle Grundlagen**

Die Entwicklungen und Veränderungen der kapitalistischen ökonomischen Strukturen bedingen eine neue Art des Geschäftsmodells und neue Strukturen der Wertschöpfung. Im Allgemeinen wird ein Geschäftsmodell als strukturelle Vorlage und als „Grundlogik eines Unternehmens“, die beschreibt auf welche Art und Weise Nutzen und Wert in einer Organisation gestiftet und erzeugt wird, definiert. (vgl. Osterwalder et al., 2010, S.14; Schallmo and Rusnjak, 2017, S.2) Auch in vorliegender Arbeit wird unter einem Geschäftsmodell der Bauplan eines Unternehmens verstanden, der sowohl die Wertschöpfungsdimension, als auch die Wertangebots- und Wertsicherungsdimension erfasst. Wertschöpfung beschreibt hierbei einen gesamtheitlichen Prozess, in welchem „Inputfaktoren so miteinander kombiniert werden, dass ein Output entsteht, dessen Wert höher ist, als der der eingekauften oder zur Verfügung stehenden Inputfaktoren“. (Müller-Stewens and Lechner, 2011, S.354) Folglich beschränkt sich Wertschöpfung nicht auf die Produktion von Güter oder die Bereitstellung von Dienstleistungen, sondern umfasst alle mehrwertschaffenden Wertschöpfungsschritte.

Die Umsetzung und Realisierung von digitalen Geschäftsmodellen setzt sowohl auf der Anbieter- als auch auf der Nachfrageseite einige Rahmenbedingungen voraus. Auf der Nachfrageseite müssen die Akzeptanz für den Einsatz und der Nutzung von digitalen Technologien geschaffen und die notwendigen Kompetenzen aufgebaut werden. (vgl. Bruhn and Hadwich, 2017, S.19) Auf der Anbieterseite werden die nötigen technologischen Fähigkeiten und Ressourcen vorausgesetzt, um die Entwicklung und Umsetzung von innovativen Geschäftsmodellen prinzipiell zu ermöglichen. So entstehen neue differenzierte

Interaktionsformen, die sowohl digital als auch traditionell auftreten. (vgl. Bruhn and Hadwich, 2017, S.47f) Digitale Technologien werden nicht nur als Werkzeug, welches von Unternehmen für bestimmte Aktivitäten benutzt wird, sondern als Rückgrat der meisten organisatorischen Prozesse, betrachtet. (vgl. Flyverbom et al., 2019, S.5) Sie nehmen eine zentrale und infrastrukturelle Rolle ein, und die bisherige Trennung der offline- und online Welten ist nicht mehr aufrechtzuerhalten. (vgl. Harl and Holz, 2017, S.9) Diese zentrale und infrastrukturelle Rolle erfordert eine neue Konfiguration und Ausrichtung von Geschäftsmodellen. Das Kernproblem bei der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen stellt zumeist das zeitliche und finanzielle Risiko dar, denn vor allem anfangs sind diese Veränderungen oft nicht wirtschaftlich. (vgl. Gärtner and Heinrich, 2018, S.67) Ein womöglich gegenwärtig nicht profitables Engagement sollte jedoch als Investition für die Zukunft angesehen werden. (vgl. Klostermeier et al., 2018, S.308)

Im Zentrum dieser Arbeit steht die Geschäftsmodellgestaltung von bereits digitalen Unternehmen. Dies sind all jene Unternehmen, bei welchen die zentrale Geschäftsidee auf der Digitalisierung beruht, die Digitalisierung für die Architektur der Wertschöpfung maßgeblich ist oder bei welchen für die primäre Erlösgenerierung keine physischen Assets zum Einsatz kommen. (vgl. Appelfeller and Feldmann, 2018, S.12ff) Die Wertdimensionen des Geschäftsmodells müssen also im Kern digitalisiert sein oder erst durch die Digitalisierung ermöglicht werden. (vgl. Fichman et al., 2014, S.335) Von diesem digitalen Geschäftsmodell gilt es das digital erweiterte Geschäftsmodell abzugrenzen, bei welchem die bestehende Leistungserstellung nur durch die Möglichkeit der Digitalisierung erweitert wird. (vgl. Appelfeller and Feldmann, 2018, S.13) Diese Differenzierung schließt es jedoch nicht aus, dass nachfolgend genannte Maßnahmen auch für jene Unternehmen, bei welchen die digitale Komponente nur eine Erweiterung der Wertschöpfung darstellt, relevant und zielführend sind. Da es keinen generischen Masterplan zu der Gestaltung von digitalen Geschäftsmodellen gibt, ist die Ausgestaltung immer situativ bedingt und unter der Berücksichtigung von Ressourcenausstattung, Marktsituation und externen Faktoren zu betrachten. (vgl. Clauß and Laudien, 2017, S.4) Nachfolgend werden grundlegende Bausteine und Strategien von digitalen Geschäftsmodellen erörtert und analysiert.

## **3.2 Grundlegende Strategien in digitalen Geschäftsmodellen**

In den gegenwärtigen erfolgreichen digitalen Geschäftsmodellen lassen sich zwei elementare Muster identifizieren: zum einen fungieren Daten zunehmend als zentrale Erlösquelle und als Basis der Leistungserstellung und zum anderen tritt das Modell einer Plattform in den unterschiedlichsten Ausprägungen immer wieder in den Vordergrund. Nachfolgend werden diese beiden Charakteristika im Detail beleuchtet.

### **3.2.1 Daten als Schlüsselressource**

Das Sammeln und Analysieren von Daten stellt in digitalen Geschäftsmodellen nicht nur einen Wettbewerbsvorteil dar, sondern bildet zunehmend auch die primäre Erlösquelle. Die Wertschöpfung wird dort geschaffen, wo Daten und Informationen gesammelt werden, weshalb Softwareprogramme und Dienstleistungen oftmals kostenlos angeboten und durch den Erhalt von Nutzerdaten subventioniert werden. Dies führt zu einem grundlegenden Paradigmenwechsel und zu einer fundamentalen Änderung der Wertschöpfung, welche das gesamte Preismodell einer Industrie in Frage stellt. (vgl. Sadowski, 2019, S.2-4) Der Wert von Daten und Datenanalysemethoden besteht unter anderem darin, dass betriebliche Entscheidungsfindungen optimiert, Prozesse verbessert, Trends abgeleitet und Wettbewerbsdifferenzierungen (in Form von Datenvorteilen) gewährleistet werden können. (vgl. Wambach, 2018, S.6) Wenn Unternehmen erkannt haben wie sie ihren Datenstamm wertschöpfend einsetzen, gilt es diese Datenwertschöpfung mit Datenmanagementkompetenzen zu bündeln, denn die Daten sind nicht von Anfang an wertvoll, sondern erst durch eine adäquate Analyse wird ein Mehrwert geschaffen. Zumeist werden Daten aus unterschiedlichsten Quellen erhoben und miteinander in Verbindung gebracht. Beispielsweise werden Text und Videodaten miteinander verknüpft, um mögliche Muster oder Verhaltensweisen zu erkennen und zu analysieren. Sehr große Mengen an Daten die mit konventionellen Analysemethoden nicht mehr ausgewertet werden können, werden in diesem Zusammenhang auch mit dem Begriff Big Data deklariert. (vgl. Oswald et al., 2018, S.16) Die Charakterisierung von Big Data kann durch die 3V Regel erfolgen. (vgl. Laney, 2001, o.S.) Diese Regel beschreibt die algorithmische Analyse von besonders großen Datenmengen (Volume), aus unterschiedlichen Formaten und Quellen (Variety), in möglichst hoher Geschwindigkeit (Velocity).

Das Potential von Big Data Analysen wurde auch empirisch schon oftmals bestätigt. Die größte Big Data Studie im DACH Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz) wurde von dem Business Application Research Center 2014 durchgeführt und kam zu dem Ergebnis, dass der tatsächliche Nutzen von Big Data sogar noch höher als erwartet ausfällt: Von 373 teilnehmenden Unternehmen konnten durch neue Big Data Analyseverfahren bei 78 Prozent schnellere Analysen und bei 75 Prozent detailliertere Analysen festgestellt werden, während nur 50 Prozent der Unternehmen im Vorfeld schnellere Analysen und 41 Prozent detailliertere Analysen erwartet hatten. Auch werden die Investitionen in Big Data als gewinnbringend angesehen: 43 Prozent der Unternehmen erwarten einen ROI (Return On Investment) von über 25%. (vgl. Müller et al., 2016, S.55)

Die Relevanz von Daten im digitalen Kapitalismus wird auch ersichtlich, wenn man die letzten großen Fusionen der digitalen Plattformen analysiert. Beispielsweise bezahlte Facebook für den Messenger Dienst WhatsApp eine Summe von 16 Milliarden US Dollar. Teilt man den Firmenwert von WhatsApp bei der Übernahme durch die Anzahl der Nutzer und Nutzerinnen, wurde für jede benutzende Person ein Wert von 42 US Dollar bezahlt. Bei der Übernahme von Instagram durch Facebook betrug der Wert pro Nutzer und Nutzerin 30 US Dollar. (vgl. Müller et al., 2016, S.65) Ähnliche Größenordnungen ergeben sich auch bei anderen Onlinediensten wie Skype, Twitter oder YouTube. Diese hohen Summen lassen sich zum Teil dadurch erklären, dass die Quantität der Daten essentiell zur Aussagekräftigkeit der Datenanalysen beiträgt. Gerade für Unternehmen wie Facebook, deren Geschäftsmodell auf Werbung basiert, ist die Datenquantität dann von besonders hoher Bedeutung. Der Kauf des Messenger Dienstes war für Facebook demnach ein strategisch relevanter Kauf, denn mit einer größeren Vielfalt an Applikationen werden auch mehr Daten gesammelt. Die weltweiten Werbeumsätze von Facebook beliefen sich im Jahr 2018 auf 55,44 Milliarden US-Dollar und für das Jahr 2020 wird bereits ein Werbeumsatz von 81,45 Milliarden US-Dollar prognostiziert. (vgl. eMarketer, 2019) Für Google-Websites beliefen sich die Werbeumsätze im Jahr 2018 bereits auf rund 96 Milliarden US-Dollar. Zum Vergleich: Der weltweit größte klassische Medienkonzern Comcast konnte 2018 mit Werbung nur 14 Milliarden Dollar einnehmen.<sup>8</sup> Nachfolgende Grafik auf Seite 26 veranschaulicht, welche Unternehmen die weltgrößten Werbeumsätze 2018 generierten. Die Grafik veranschaulicht

---

<sup>8</sup> Zu dem Unternehmen Comcast zählen unteranderem NBC Universal, Comcast Cable und seit Herbst 2018 der PayTV Sender Sky. (vgl. Comcast, 2019)

die werbemarktbeherrschende Stellung von Google und verdeutlicht zugleich den immensen Wert, der durch die Kommerzialisierung von Daten erwirtschaftet wird. Alleine in einem Quartal nimmt Google, ein Unternehmen mit kaum eigenen Inhalten, doppelt so viel Geld mit Werbung ein, als der weltgrößte Medienkonzern in einem ganzen Jahr.

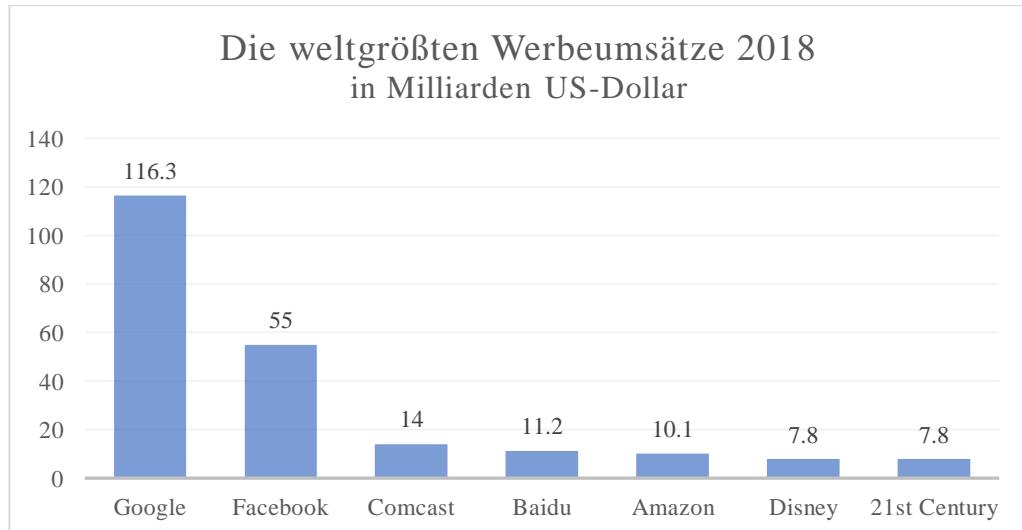


Abbildung 2: Die weltgrößten Werbeumsätze 2018 (vgl. Alphabet 2019; E-Marketer 2019; Fidler 2019)

### 3.2.2 Die Plattform als zentrales Paradigma

Durch den Druck des digitalen Kapitalismus müssen bestehende Geschäftsmodelle weiterentwickelt und neu ausgestaltet werden. Unternehmen müssen zunehmend neue Komplexitäten und Abhängigkeiten berücksichtigen und auf die veränderten Rahmenbedingungen der digitalen Ökonomie reagieren. (vgl. Stabauer, Petra et al., 2017, S.4) Vor allem die Sammlung und die möglichst intelligente Verwendung von Daten wird maßgeblich über die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit entscheiden, wobei die Geschwindigkeit der Verarbeitung dieser Daten eine wichtige Rolle einnimmt. Da gegenwärtige Geschäftsmodelle oft nicht dazu geeignet sind Daten gewinnbringend zu sammeln und weiter zu verarbeiten, bedarf es der Implementation von neuen Strategien und Mustern. Ein Modell, dass diesen Ansprüchen entspricht, ist jenes einer Plattform. Als Plattform lässt sich nach allgemeiner Definition eine digitale Infrastruktur deklarieren, die es zwei oder mehr Gruppen ermöglicht miteinander zu interagieren. Plattformen können prinzipiell überall zum Einsatz kommen, wo digitale Interaktion stattfindet. (vgl. Srnicek, 2018, S.45ff) Der Betrieb einer Plattform bedingt meist komplexe Big Data Algorithmen die als erfolgsausschlaggebendes Kriterium gelten und die Optimierung der Dienste

gewährleisten. Bei transaktionszentrierten Plattformen steht das Zusammenbringen von Anbieter und Nachfrage im Mittelpunkt, denn nur durch die auf der Plattform stattfindende Interaktion kann ein Mehrwert erzeugt werden. Die Plattformen agieren demnach auf einem zweiseitigen Markt und auf beiden Seiten müssen Traktionen erreicht werden. Bei vielen Plattformen werden so, durch Produzenten und Produzentinnen und Konsumenten und Konsumentinnen, zwei unterschiedliche Zielgruppen und Märkte bedient. (vgl. Jaekel, 2017, S.80ff) Auch trägt oft nur eine Kundengruppe zu den monetären Erlösen bei, weshalb genau austariert werden muss, welche Leistungen kostenpflichtig sind und welche subventioniert werden. Üblicherweise erfolgt die Etablierung einer digitalen Plattform in der Art und Weise, dass zuerst eine Seite ausreichend angezogen wird, wodurch die zweite Seite dann folgt. Je mehr Nutzer und Nutzerinnen schließlich auf der Plattform interagieren, umso mehr Wert bietet die Plattform jedem einzelnen Nutzer und jeder einzelnen Nutzerin. Folglich entsteht ein Kreislauf, in welchem mehr User und Userinnen noch mehr nutzende Personen anziehen, weshalb man auch von Netzwerkeffekten spricht. Diese Effekte ermöglichen ein exponentielles und sich selbst verstärkendes Wachstum. (vgl. Jaekel, 2017, S.63) Für das Wachstum existieren kaum natürliche Grenzen, denn im Gegensatz zu physischen Güterproduktionen, müssen bei digitalen Gütern und Dienstleistungen keine Fabriken erbaut, sondern gegebenenfalls nur neue Server angemietet werden. Das wesentliche Eigentum ist der Besitz einer Software. Gewinne werden praktisch ohne immaterielles Anlagevermögen erwirtschaftet. (vgl. Srnicek, 2018, S.48ff) Die Tendenz zur Monopolbildung liegt also schon im Konstrukt der Plattform selbst: Nach anfänglichen Investitionen liegen die Grenzkosten von digitalen Gütern nahe an dem Punkt Null. Plattformen agieren daher beinahe ohne Investitionskosten und ohne unternehmerisches Risiko, denn sie nehmen bloß die Position eines Vermittlers ein und präsentieren sich als leerer Raum, der bloß eine Infrastruktur zur Verfügung stellt. Kritisch betrachtet stellen Plattformen jedoch nicht nur leere Räume zur Verfügung, sondern geben das gesamte Rahmen- und Regelwerk vor, in welchem sich User und Userinnen schließlich bewegen. Aufgrund dieser Skalen- und Netzwerkeffekte wäre auch ein Markteintritt von österreichischen Plattformen sehr wirtschaftsfördernd und wünschenswert. Für Österreich und Europa wäre es essentiell bereits jetzt Plattformmodelle aufzubauen, denn Erfahrungen legen nahe, dass sich jene Dienste, die sich in der Frühphase etablieren, später besonders gut behaupten können. Wie nachfolgende Abbildung verdeutlicht, haben bislang vor allem die USA und China den Eintritt in die Plattformökonomie forciert. Anwendungsbeispiele für

plattformbasierte Geschäftsmodelle aus Europa sind neben SAP vor allem Klarna, Shazam, Siemens, Airbus oder Feedzai. (vgl. Bruhn and Hadwich, 2017, S.81) In der Abbildung entspricht die Größe des Kreises der Unternehmensgröße nach Marktkapitalisierung.

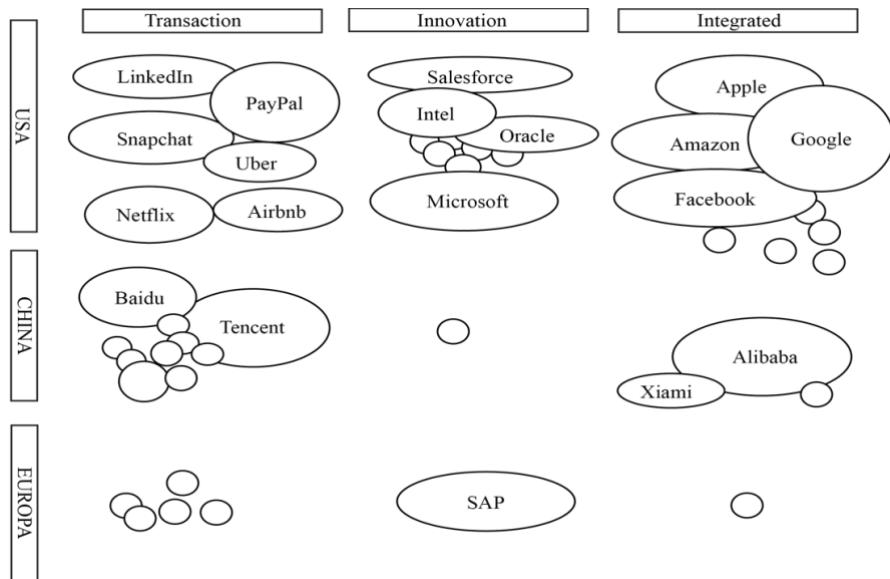


Abbildung 3: Typisierung und Regionalisierung der Plattformen. Eigene Darstellung nach Bruhn und Hadwich, 2017, S.75

Die Typisierung von Plattformen in Transaktions-, Innovations- und Integrationsplattformen stellt nur eine Möglichkeit der Kategorisierung dar. Da diese Art der Typisierung nur einen geringen Raum der Differenzierung zulässt, wurden in vorliegender Arbeit die unterschiedlichen Plattformtypen in fünf Kategorien unterteilt. Nachfolgende Typenanalyse basiert auf den Differenzierungsmerkmalen nach Srncik. (vgl. 2018, S.51-94)

## 1. Werbeplattformen:

Werdeplattformen generieren ihre primären Erlöse durch das Sammeln und Analysieren von Nutzerdaten. Als Beispiel für diesen Plattformtypus können Facebook und Google herangezogen werden. Beide Unternehmen verkaufen, ermöglicht durch die Ergebnisse der Datenanalysen, Werbeflächen an Werbetreibende. Diesen wird versprochen, dass die Werbung personalisiert und ohne große Streuverluste ausgespielt wird.

## 2. Cloud-Plattformen:

Cloud-Plattformen bauen die grundlegende Struktur der digitalen Ökonomie auf, indem sie Software entwickeln und diese gewinnbringend vermieten. An dieser Stelle sei vor

allem AWS (Amazon Web Services) zu nennen, welches ursprünglich als internes Programm geplant und entwickelt wurde. Amazon erkannte, dass die Infrastruktur auch an andere Unternehmen vermietet werden kann, wodurch nun heute Server, Rechenleistung, Speicherplatz und fertige Applikationen angeboten werden.<sup>9</sup> Amazon erhält im Gegenzug nicht nur Mieterlöse, sondern auch Zugang zu mächtigen Datenbeständen. Die nachfragenden Unternehmen profitieren insofern, da sie große Teile der IT auslagern können. Die Cloud-Sparte steht zwar noch für einen vergleichsweise kleinen Teil des Konzernumsatzes, aber sie wächst rasant: AWS erlöste bereits im letzten Jahr 7,4 Milliarden Dollar und stellt somit den am schnellsten wachsenden Geschäftsteil von Amazon dar. (vgl. Jacobsen, 2019. o.S.)

### **3. Industrieplattformen:**

Industrieplattformen bieten die notwendige Hardware und Software an, um traditionelle Herstellungsverfahren in internetbasierte Prozesse zu verwandeln. Diese Verwandlung ist zumeist maßgeblich auf die Einführung des Internet der Dinge (IoT) zurückzuführen. Die Grundidee des IoT liegt darin, dass jede Komponente eines Prozesses miteinander kommunizieren kann, wodurch Produktionsprozesse effizienter werden. Im deutschsprachigen Raum spricht man auch von der Industrie 4.0, was im wesentlichen die Verschmelzung von Produktionstechnologien und Informations- und Kommunikationssystemen bezeichnet. Als Instanz zwischen Konsumenten und Konsumentinnen, Entwicklern und Entwicklerinnen und Fabriken, schaffen sich Industrieplattformen eine ideale Position, um Daten über etwaige Fertigungsprozesse zu sammeln. Mit diesen Informationen können Produkte maßgeblich verbessert und Monopolpositionen ausgebaut werden. In diesem Bereich lassen sich vor allem Bemühungen der Unternehmen Siemens, Microsoft und General Electric erkennen. Die Besitzer von industriellen Plattformen werden gegenwärtig als die großen Gewinner des Internets der Dinge angesehen. (vgl. World Economic Forum, 2015, S.4)

### **4. Produktplattformen und schlanke Plattformen**

Diese beiden Geschäftsmodellarten sind sich prinzipiell sehr ähnlich, denn beide versuchen traditionelle Waren oder Dienstleistungen zu nutzen, um sie auf der eigenen

---

<sup>9</sup> Näheres dazu in Kapitel 3.3. S.32 „Umstellung eines Produktes auf eine Dienstleistung“.

Plattform anzubieten. Produktplattformen wie Zipcar sind jedoch in dem Besitz dieser Ware, während schlanke Plattformen, wie beispielsweise Uber und Airbnb, nahezu alles auslagern und keine Waren selbst besitzen.

Die eben genannten Plattformtypen stellen alle Instrumente der Datengewinnung dar und können bei einem Unternehmen, wie es zum Beispiel bei Amazon der Fall ist, auch in einer kombinierten Form auftreten. (vgl. Srnicek, 2018, S.53) Die unterschiedlichen Plattformtypen weisen auch verschiedene Erfolgschancen auf. Fraglich ist vor allem das Erfolgspotential des Typus der schlanken Plattform. Es stellt sich die Frage, inwieweit das Plattformmodell tatsächlich auf weitere Dienstleistungen angewendet werden kann, denn Serviceangebote die unregelmäßig stattfinden, wie beispielsweise putzen, führen auch nur zu sehr geringen Gewinnmargen. Auch würden viele Dienstleister und Dienstleisterinnen aus Branchen wie dem Grafikdesign von vornherein kaum zu einer Plattform wechseln, an welche sie dann eine Vermittlungsgebühr abtreten müssen. Als Beispiel einer gescheiterten schlanken Plattform kann das Unternehmen Homejoy herangezogen werden, welches Reinigungskräfte vermittelte und schließlich an der harten Preispolitik und der unfairen Lohnpolitik scheiterte. Selbst das Unternehmen Uber, welches mit der angebotenen Dienstleistung einen optimalen Bereich erwischte, da diese täglich von vielen Menschen in Anspruch genommen wird, erwirtschaftet kaum Gewinne. (vgl. Srnicek, 2018, S.118) Ganz im Gegenteil ist Uber überwiegend von Risikokapital abhängig. (vgl. Staab, 2018, o.S.) Aus diesen Gründen und dem Faktum, dass bei hochspezialisierten Dienstleistungen zusätzlich noch weitere Probleme auftreten würden, ist davon auszugehen, dass schlanke Plattformen eher kein dauerhaftes Phänomen darstellen. Die anderen Plattformtypen weisen hingegen ein hohes Zukunftspotential auf und sollten bei der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle jedenfalls berücksichtigt werden. Vor allem werden den Industriekonzerne hohe Erfolgschancen nachgesagt. (vgl. Bruhn and Hadwich, 2017, S.80) Da, wie in Abbildung 3 ersichtlich wurde, Europa das Rennen um die erfolgreichsten Plattformen allen Anschein nach im B2C Bereich bereits verloren hat, kann die Industrie 4.0 als neue Chance für europäische Digitalunternehmen gesehen werden, um sich erfolgreich zu positionieren.

### **3.3 Erweiterungsstrategien in digitalen Geschäftsmodellen**

Durch den Aufbau von sozio-ökonomischen Systemen und der zunehmenden Konkurrenz, welche vermehrt branchenfremden Wirtschaftszweigen entspringt, sind innovative Geschäftsmodellergänzungen für einen nachhaltigen Markterfolg unabdingbar. Aus diesem Grund werden nachfolgend unterschiedliche Muster und Strategien aufgezeigt, mit welchen Unternehmen ihr Produkt- und Dienstleistungsportfolio erweitern, ihren Marktanteil ausbauen und ihre Wettbewerbsposition verstärken können.

#### **Erweiterung eines Produktes um eine Dienstleistung**

Zum einen können Produkte um eine Dienstleistung ergänzt werden. Dies ist der Fall, wenn physische Güter mit Sensoren, Chips, Speichern oder Ähnlichem ausgestattet werden. Solch ausgestattete Produkte können Rauchmelder, Waschmaschinen oder Heizungsthermostate sein. Die ergänzende Dienstleistung kann hierbei auch zum eigentlichen Hauptprodukt werden. (vgl. Bruhn and Hadwich, 2017, S.17) Softwareunternehmen können ihr Leistungsportfolio erweitern, indem sie Programme, Fernwartungen und weitere komplementäre Dienstleistungen wie Analyse- und Optimierungsdienste zu physischen Produkten von Dritten anbieten. In diesem Zusammenhang sind sowohl vorwärts- als auch rückwärts gerichtete Wertschöpfungsketten denkbar. Wenn die primäre monetäre Leistung jedoch durch den Verkauf des physischen Gutes erwirtschaftet wird, spricht man von einem digital erweiterten Geschäftsmodell und nicht von einem digitalen Geschäftsmodell, da das bestehende Angebot nur auf digitaler Basis erweitert wurde. (vgl. Appelfeller and Feldmann, 2018, S.176ff) Wenn es sich um das virtuelle Abbild eines realen physischen Produkts oder Prozesses handelt, spricht man von einem digitalen Zwilling. (vgl. Klostermeier et al., 2018, S.299f) Ein digitaler Zwilling soll vor allem die vom physischen Objekt bereitgestellten Daten nutzbar machen. Aus diesem Grund bietet der digitale Zwilling allein kaum einen Mehrwert für den Kunden oder die Kundin und wird erst durch die entsprechende Datenanalyse und Simulation nützlich. Dieser Nutzen fließt sowohl indirekt als auch direkt in die Wertschöpfung ein. Indirekt im Sinne einer Produktverbesserung oder -entwicklung und direkt können die Daten für das Keyword Advertising, den Verkauf oder für die Marktforschung verwendet werden. (vgl. Dorfer, 2018, S.56f) Der digitale Zwilling kommt daher vor allem im Produktdesign, in der Produktentwicklung, in der Produktion und im Service zum Einsatz. (vgl. Boschert and Rosen, 2016, S.228) Ein weiteres Beispiel wäre ein mit Sensoren ausgestatteter Tennisschläger, der dem Spieler oder der Spielerin über eine

App Auswertungen zu seinem oder ihren Spielstil bereitstellt und Optimierungen vorschlägt. Auch dieser Service könnte als ergänzende Dienstleistung von demselben Sportartikelhersteller realisiert, als auch von einem Dritten angeboten werden. Wenn die Dienstleistung vom selben Unternehmen beziehungsweise im Namen des Unternehmens bereitgestellt wird, kann durch die zusätzliche Serviceleistung auch eine intensivere Kundenbindung aufgebaut werden. Darüber hinaus können die generierten Daten auch für andere Unternehmen von Interesse sein, wodurch weitere Erlösquellen erschlossen werden können. (vgl. Appelfeller and Feldmann, 2018, S.176ff) Bei dem Anbieten von datenbasierten Dienstleistungen muss jedenfalls berücksichtigt werden, dass Dienstleistungen Erfahrungs- und Vertrauensgüter sind. Der Nutzen kann erst beim Konsum beurteilt werden und setzt somit das Vertrauen des Kunden oder der Kundin in erster Instanz voraus. (vgl. Dorfer, 2018, S.57)

### **Umstellung eines Produktes auf eine Dienstleistung**

Durch die Digitalisierung können Produkte auch gänzlich als Service angeboten werden. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn sich ein Kunde oder eine Kundin den intelligenten Tennisschläger für eine Trainingseinheit ausleiht. In der Wissenschaft spricht man hierbei auch von einem Perspektivenwechsel, weg von der goods-dominated logic (GDL) hin zu einer service-dominated logic (SDL). Im Sinne der SDL reicht eine rein produktorientierte Betrachtung nicht mehr aus, denn Service wird als Prozess und nicht als Ergebnis verstanden. (vgl. Kiefer, 2015, S.5f) Dienstleistungen stellen zunehmend die Kernleistung dar und vermarktet werden vielmals nur mehr die Nutzungsrechte, nicht das physische Produkt an sich. Dieser Perspektivenwechsel spiegelt die Veränderung des Wertempfindens wieder: die immateriellen Anteile eines Produktes und/oder des dahinterstehenden Services übersteigen zunehmend den Wert des physischen Assets. (vgl. Redlich et al., 2017, S.164f) Physische Güter werden verschenkt und mit höherwertigen Diensten (beispielsweise Hochgeschwindigkeitsinternet), Installationsgebühren und monatlichen Zahlungen quersubventioniert. (vgl. Anderson et al., 2009, S31) Dieser Wechsel hin zu der service-dominated logic wurde vielmals erst durch digitale Technologien möglich und miteinander kommunizierende Sensoren gewährleisten eine adäquate verbrauchsabhängige Berechnung der anfallenden Servicegebühren.

### **Erweiterung eines Services/Produktes zu einer Systemlösung**

Es empfiehlt sich, das eigene Produktportfolio stetig zu erweitern und Wertschöpfungsketten aus der Hand eines Anbieters oder einer Anbieterin zu ermöglichen. (vgl. Bruhn and Hadwich, 2017, S.17) Ein Schritt in die Richtung einer Systemlösung wäre beispielsweise die Erweiterung der Produktpalette um ein Versicherungsangebot in Form einer Predictive Maintenance<sup>10</sup>. Darüber hinaus sollten Unternehmen die Position als Schnittstelle anstreben, um so die Grundlage für die Abwicklung ökonomischer Transaktionen zu werden. Wie mächtig und relevant eine Stufe in der Wertschöpfungskette ist hängt primär davon ab, ob auf der Stufe Daten kontrolliert werden. Die fundamentalste Schicht, die Telekommunikationsinfrastruktur, ist kaum relevant.

Im Zusammenhang mit dem Aufbau von sozio-technischen Ökosystemen werden oftmals sogenannte Lock-in Lösungen empfohlen. Lock-in Lösungen stellen den User oder die Userin in ein gewisses Abhängigkeitsverhältnis und halten ihn oder sie davon ab, andere Systeme zu nutzen. Vorreiter hinsichtlich Lock-in Lösungen ist das Unternehmen Apple, welches Formatkonvertierungen in der Regel nur mit hohen Transaktionskosten zulässt. Das Teilen von Wissen, offene Standards und offene Produkt- und Systemschnittstellen können im digitalen Kapitalismus jedoch auch ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein. (vgl. Übelhör, 2018, S.13) Aus diesem Grund gilt es Lock-in Strategie kritisch zu hinterfragen und nur unter höchster Sorgfalt anzuwenden. Aufgrund von möglichen Kooperations- und Wertschöpfungspartnern muss stets abgewogen werden, ob es nicht sinnvoller ist, die Qualität von Kooperationen durch allgemeine Standards, vor allem im Zuge des Datenaustausches, zu erhöhen. (vgl. Appelfeller and Feldmann, 2018, S.42ff)

### **Erweiterung des Produktpportfolios durch Expansion und Kollaboration**

Den digitalen Unternehmen wird geraten auch in andere ihnen vielleicht völlig fremde Branchen zu expandieren, um bisherige Branchengrenzen zu überwinden. (vgl. Ematinger, 2018, S.17) Es soll versucht werden neue Kompetenzfelder, die bisher außerhalb der innerbetrieblichen Fähigkeiten lagen, zu integrieren. Um dies zu ermöglichen, empfiehlt es sich, mit anderen Unternehmen und Start-ups zusammenzuarbeiten. Im Sinne eines Co-Creation Prozesses können mehrere Unternehmen, beispielsweise Werbetreibende, Entwickelnde, Partner und Partnerinnen, Zulieferer und Zulieferinnen, kooperieren und als

---

<sup>10</sup> Unter Predictive Maintenance werden in dieser Arbeit vorausschauende Ansätze verstanden, bei welchen Maschinen und Anlagen proaktiv gewartet werden, um Ausfallzeiten im Vorhinein zu vermeiden.

Netzwerk agieren. (vgl. Dorfer, 2018, S.34). Die Wertgenerierung findet nicht mehr zentral innerhalb des Unternehmens statt, sondern in Kooperation mit vielen Akteuren, außerhalb der hierarchischen Grenzen. Auf diese Art und Weise können auch kleinere österreichische Unternehmen gemeinsam ein Ökosystem etablieren und Kundenbedürfnisse ganzheitlich erfüllen. Den Kunden und Kundinnen kann so insgesamt ein höherer Mehrwert geboten werden. Vernetzte Produkte und unternehmensübergreifende Wertschöpfungssysteme können einen großen Wettbewerbsvorteil darstellen. Darüber hinaus können alle Akteure und Akteurinnen durch den Zugang zu einer breiteren Nutzerbasis profitieren und die größeren Datenstämme gewinnbringend nutzen.

### **Erweiterung eines Produktes durch interaktive Wertschöpfungsprozesse**

Durch die Zusammenarbeit mit Kunden und Kundinnen kann ein Unternehmen seine Innovationsfähigkeit enorm steigern. Die Wertschöpfung findet nicht mehr nur innerhalb eines Unternehmens statt, sondern vielmehr vermischen sich, vor allem bei Digitalunternehmen, die ökonomische und die soziale Sphäre. Die Zusammenarbeit ist entlang des gesamten Wertschöpfungsprozesses möglich und kann sogar wirtschaftlich lohnende Einzelstückproduktionen ermöglichen. Da auch eine gesteigerte Nachfrage an individuellen und günstigen Produkten zu verzeichnen ist, wird Unternehmen dazu geraten, neue Ansätze der Kollaboration, Partizipation und Selbstorganisation einzusetzen. Kunden und Kundinnen können so, im Sinne der Doppelfunktion als Konsument und Produzent, wesentlich zu den Wertschöpfungsprozessen beitragen. Durch die Zusammenarbeit von Kunden oder Kundinnen und Unternehmen wird nicht nur die Innovationsfähigkeit enorm gesteigert, sondern darüber hinaus auch die Kundenbindung intensiviert. (vgl. Appelfeller and Feldmann, 2018, S.167f) Auch scheinen Menschen für maßgeschneiderte Lösungen gerne mehr zu investieren. (vgl. Anderson et al., 2009, S.270) Österreichische Unternehmen können daher durch die Individualisierung ein Reservoir an Nachfrage erschließen, welches nicht durch die Massenproduktion abgedeckt werden kann. Durch die Fokussierung auf den Endkundenzugang und dem Verfolgen eines kundenzentrierten Ansatzes kann die Wettbewerbsposition verbessert werden. Als Beispiel kann das deutsche Unternehmen Spreadshirt herangezogen werden, bei welchem User und Userinnen Kleidungsstücke selbst gestalten und direkt im Onlineshop verkaufen. Für jeden Verkauf wird ein kleiner Prozentsatz an das Unternehmen abgegeben, die Kreation und die Gestaltung liegt jedoch ganz bei dem User oder der Userin.

### **3.4 Preismanagement in der digitalen Ökonomie**

Da digitale Geschäftsmodelle eine andere Kostenstruktur aufweisen und der Wert von digitalen Leistungen nicht nur von monetären Größen bestimmt wird, ist die Anwendung von bekannten ökonomischen Regeln und herkömmlichen Strategien nicht möglich. In diesem Kapitel wird erläutert, inwieweit sich die Rahmenbedingungen verändert haben und wie trotz schwindender Grenzkosten Erlöse erzielt werden.

#### **3.4.1 Veränderte Rahmenbedingungen**

Der optimale Preis einer Ware kann in der Mikroökonomie mit der sogenannten Amoroso-Robinson-Relation berechnet werden und ergibt sich aus einem elastizitätsabhängigen Aufschlag auf die Grenzkosten. (vgl. Simon and Fassnacht, 2016, S.208f) Der optimale Preis wird laut der Amoroso-Robinson-Relation wie folgt berechnet:

$$\text{Optimaler Preis} = \text{Grenzkosten} \times \text{Preiselastizität} / (\text{Preiselastizität} + 1)$$

Die Preiselastizität wird durch das Verhältnis von der prozentualen Absatzmengenänderung zu der prozentualen Preisänderung definiert. Sie gibt an, wie stark die Angebotsmenge bei einer Preisänderung reagiert, wobei die Preisänderung die verursachende Variable ist. Die Fixkosten haben hierbei keinen Einfluss auf den Preis. Wenn sich die Nachfrage prozentual geringer verändert als der prozentuale Preisanstieg, spricht man von einem unelastischen Angebot. Verändert sich die Nachfrage jedoch prozentual stärker als der Preisanstieg, spricht man von einem elastischen Angebot. Wenn beispielsweise ein Preis um 5 Prozent erhöht wird und der Absatz in Folge um 10 Prozent sinkt, hat die Preiselastizität einen Wert von -2 und ist somit elastisch. (vgl. Böhmann et al., 2013, S.78f) Bei einer Preiselastizität von -2 würde der Aufschlagfaktor 2 betragen und der optimale Preis wäre somit doppelt so hoch als die Grenzkosten. Bei einer Preiselastizität von -3 würden 50 Prozent auf die Grenzkosten aufgeschlagen werden. Bei vielen Diensten der Internetökonomie tendieren die Grenzkosten jedoch gegen null, wodurch größere Preisspannen nach unten entstehen. Da die Produktionskosten von Information als Ware gegen null tendieren, müsste gemäß der Grenzkostentheorie auch der Preis gegen null tendieren. Wenn die Grenzkosten exakt bei null liegen, nimmt die Preiselastizität einen Wert von -1 an (dies ist jedoch überaus selten) und die eingangs erwähnte Amoroso-Robinson- Relation führt zu keinem Ergebnis. Wenn die Grenzkosten nur nahezu an null gehen, bleibt die Amoroso-Robinson-Relation zwar gültig, der Preiswettbewerb wird jedoch stark verschärft. (vgl. Simon, 2017, S.263f)

Kurzfristig können die Grenzkosten auch die Preisuntergrenze darstellen und daraus resultiert folgendes Problem: Wenn die Grenzkosten gegen null tendieren bedeutet das im Umkehrschluss auch, dass die Preisuntergrenze gegen null tendiert. Die Preise geraten durch den Wettbewerb zunehmend unter Druck, wodurch Unternehmen vermehrt niedrige Preise anbieten müssen, um überhaupt Profite erwirtschaften zu können. Da unter diesen Umständen jeder positive Preis, und sei er noch so gering, einen Deckungsbeitrag liefert, sind extrem niedrige Preise keine Seltenheit mehr. Durch diesen Mechanismus wird die allgemeine Profitrate (Verhältnis von Profit zur Summe des eingesetztem Kapital) letztendlich geringer und durch die günstigen Preise der Konkurrenz können Unternehmen kaum noch Preise die über ihren Produktionskosten liegen, verlangen. Niedrige Profitraten führen wiederum zu geringeren Investitionen, wodurch der Produktionsfortschritt gehemmt wird. Wenn dadurch weniger Profite erzielt werden, sinkt das Investitionsniveau und der Produktivitätsfortschritt erneut. Das Wachstum reduziert sich und die Arbeitslosigkeit steigt. In diesem Zusammenhang wird auch von einer „sakulären Stagnation“ gesprochen.<sup>11</sup> Dieser Begriff wurde von dem Ökonomen Alvin Hansen geprägt und ist der Theorie vom tendenziellen Fall der Profitrate von Marx sehr ähnlich. Marx prognostizierte, dass durch die fallende Profitrate irgendwann der Punkt erreicht wird, an welchem die Investitionsrendite für Unternehmer und Unternehmerinnen zu gering wird, um weitere Investitionen zu wagen. Dies führt zu einer „endogenen Krise des kapitalistischen Systems“, da durch den unterlassenen Kauf der Investitionsgüter die Hersteller oder Herstellerinnen dieser Güter ebenfalls weniger Vorprodukte kaufen, was schließlich in einer umfassenden Kettenreaktion mündet. (Sinn, 2017, S.80) Moderne Autoren fordern im Gegensatz zu Marx keinen Systemwechsel, sondern eine nachfragestimulierte Budgetpolitik des Staates. (vgl. Sinn, 2017, S.82) An dieser Stelle sei jedoch angemerkt, dass die Grenzkosten in der ökonomischen Realität nur kurzfristig die Preisuntergrenze bestimmen können. Die langfristige Untergrenze muss zumindest an die Stückkosten (Grenzkosten plus auf ein Stück umgelegte Fixkosten) angepasst werden. Je mehr produziert wird, umso günstiger wird in der Regel das einzelne Informationsgut. Da zur selben Zeit in der digitalen Ökonomie keine Kapazitätsgrenzen existieren, werden die niedrigsten Kosten bei vollem Marktvolume erreicht.

---

<sup>11</sup> Siehe hierzu beispielsweise Joelsohn Walter (2013): Die Theorie der Säkularen Stagnation - Eine Darstellung und Kritische Würdigung

Weiters wurden die Rahmenbedingungen des Preismanagements im digitalen Kapitalismus wesentlich durch die hoch entwickelten Preisinstrumente der Unternehmen verändert. Aufgrund der Vielzahl an Kundendaten erhalten Unternehmen viel bessere Einsichten in das Verhalten von Kunden und Kundinnen und können die Nachfrage algorithmisch berechnen. Dies führt dazu, dass die Konsumentenrente minimal gehalten und die Preisbereitschaft von Kunden und Kundinnen optimal abgeschöpft werden kann. (vgl. Cohen et al., 2016) So werden eventuelle Kostenvorteile, die durch die niedrigen Grenzkosten, die technischen Fortschritte und/oder der Digitalisierung entstanden sind, nicht an die Kundschaft weitergegeben, sondern von den Unternehmen erfasst.

Doch nicht nur auf der Anbieter-, sondern auch auf der Nachfrageseite veränderten sich die Rahmenbedingungen essentiell. Durch die erhöhte Preistransparenz in der digitalen Ökonomie ist der Preiswettbewerb stark gestiegen. Erfahrungen können leicht ausgetauscht werden und Kunden und Kundinnen sind zunehmend gut informiert und erleben Konsum als Erlebnis. Bei einer in Österreich durchgeföhrten Umfrage gaben 83,4 Prozent der Teilnehmer und Teilnehmerinnen an, dass mehrere schlechte Bewertungen über ein Hotel oder eine Unterkunft, sie von einer Buchung (eher) abhalten würden. (vgl. Marketagent, 2018, o.S.) Knapp 70 Prozent der Befragten gaben an, dass sie bei der Planung von größeren Anschaffungen immer zuerst im Internet recherchieren. (vgl. Statista, 2019a, o.S.) Der Austausch von persönlich erlebten Erfahrungen und Bewertungen wirkt sich auch erheblich auf die Preiselastizität aus. Beispielsweise kann eine Nachfragerreduzierung durch eine Preiserhöhung aufgrund von guten Rezensionen ausbleiben. Bei negativen Qualitätsurteilen lässt sich die Nachfrage durch Preissenkungen hingegen kaum kompensieren. (vgl. Simon, 2017, S.264ff) Anbieter oder Anbieterinnen die auf Plattformen wie beispielsweise Amazon oder booking.com eine oder mehrere schlechte Rezensionen erhalten, müssen unter Umständen drastische Buchungs- und Kaufrückgänge einbüßen.

### **3.4.2 Neue Erlösmodelle**

Um die Preisbereitschaft von Kunden und Kundinnen optimal auszuschöpfen, können verschiedene Muster und Strategien in unterschiedlicher Intensität und Kombination angewendet werden. Vor allem rücken im digitalen Kapitalismus nichtmonetäre Größen in den Vordergrund und Erlöse werden zu einem beträchtlichen Teil durch Quersubventionen, beispielsweise durch den Erhalt von personenbezogenen Daten oder dem Schalten von Werbung, generiert. (vgl. Anderson et al., 2009, S.260-293) Auch setzen sich die Gewinne meist durch sehr viele kleine Zahlungen mit geringen Margen zusammen. Diese Art der Gewinngenerierung wird als Long-Tail Muster bezeichnet. (vgl. Müller et al., 2016, S.45) Durch die Analyse von verschiedenen Studien und wissenschaftlichen Publikationen konnten die nachfolgenden Erlösmodelle als besonders erfolgreich im digitalen Kapitalismus identifiziert werden:

#### **Freemium Modell:**

Wenn mittels dem Freemium Modell Erlöse erwirtschaftet werden, wird den Usern und Userinnen zumeist in erster Instanz ein kostenloser Basisdienst angeboten, durch welchen ein breiter Kundestamm aufgebaut werden soll. Im zweiten Schritt werden dann kostenpflichtige oftmals noch weitere differenzierte Zusatzleistungen angeboten. Essentiell ist hierbei, dass die Grenzkosten für das freie Angebot relativ niedrig sind. Das Freemium Modell wird zumeist mit dem Long Tail Muster und dem nachfolgenden Subscription Modell kombiniert. Auch werden die kostenlosen Leistungen oftmals durch Werbung quersubventioniert. Die Herausforderung des Freemium Modelles liegt darin, die Basis Version attraktiv genug zu gestalten um eine hohe Nutzerbasis zu generieren, jedoch nicht zu attraktiv, damit Nutzer und Nutzerinnen in der Premiumversion noch einen erheblichen Mehrwert erkennen, für den sie bereit sind zu zahlen. Das Freemium Modell in Verbindung mit dem Subscription Modell findet beispielsweise bei dem österreichischen Unternehmen Runtastic, oder auch bei den Unternehmen Spotify und LinkedIn Anwendung.

#### **Subscription Modell:**

Das Subscription Modell setzt auf eine vertraglich festgelegte periodische Zahlung des Nutzers oder der Nutzerin. Auch hier findet das Long Tail Muster Anwendung, denn durch viele kleine Zahlungen werden umfassende Erlöse generiert. Die Kombination aus dem Long Tail Muster und dem Subscription Modell gilt gerade bei digitalen Gütern als sehr

erfolgsversprechend. Dies basiert vor allem darauf, dass durch die Vervielfältigung von Informationsprodukten oder von Softwarelösungen kaum marginale Kosten erzeugt werden. Schlussfolgernd können beziehungsweise müssen die Produkte sehr günstig angeboten werden, wodurch nur durch viele kleine Zahlungen Umsätze generiert werden können. Beispiele digitaler Subscription Modelle sind Softwareprogramme von Adobe und Microsoft, oder die Sprachenlernplattform Babbel. Das Subscription Modell ist in der Regel jedoch nur profitabel, wenn ausreichend User und Userinnen den Dienst nutzen und die kritische Masse erreicht wird. Ein großer Vorteil dieses Modells ist jedenfalls die Prognostizierbarkeit der laufenden Umsätze.

### **Flatrate Modell:**

Bei vielen Internetdienstleistungen wird das Subscription Modell auch mit dem Modell einer Flatrate kombiniert. Als Flatrate bezeichnet man einen pauschalen Preis, mit dessen Zahlung man das Recht erwirbt, das Angebot unbegrenzt zu nutzen. (vgl. Simon, 2017, S.267) In der Regel stellen Intensivnutzer und -nutzerinnen bei Flatrate Diensten eine Minderheit dar und können durch die überwiegenden User und Userinnen mit geringer Nutzungsdauer subventioniert werden. Dies ist auch die Voraussetzung für ein funktionierendes und profitables Flatrate Modell, denn eine zu hohe Anzahl an Intensivnutzern und -nutzerinnen führt zu erheblichen Gewinneinbußen, wodurch das unbegrenzte Angebot nicht aufrechterhalten werden könnte. Aus diesem Grund sollte eine genaue Nutzeranalyse im Vorfeld stattfinden. Auch sollten Flatrate Modelle nur Anwendung finden, wenn die Grenzkosten nahe an Null liegen, ansonsten ist eher davon abzuraten. Hierbei sollte jedoch bedacht werden, dass es bei einem erfolgreichen Preismanagement nicht nur um die Grenzkosten per se geht, sondern auch darum, dass die Preisbereitschaft der Kunden und Kundinnen optimal ausgeschöpft wird. (vgl. Simon, 2017, S.492ff)

### **Pay-per-Use:**

Im Gegensatz zu dem Flatrate Modell steht das Pay-per-Use Modell, bei welchem die nutzende Person nur für die tatsächliche Nutzung bezahlt. Unter Umständen kann daher bei diesem Modell die Preisbereitschaft des Nutzers oder der Nutzerin besser abgeschöpft werden. Dieses Gebührenmodell findet beispielsweise bei vereinzelten Pay-TV Anbietern Anwendung: Während das normale Spartenprogramm zum monatlichen Grundpreis angeboten wird, werden besondere Inhalte über das Pay-per-Use Modell abgerechnet. Auch

können Nutzer und Nutzerinnen bereits bei manchen online Streaming Diensten zwischen einem Flatrate-Modell und einem Pay-per-Use Modell wählen. Bei Letzterem wird der ausgewählte Film dann gegen eine kleine Gebühr zur einmaligen Wiedergabe zur Verfügung gestellt.

Auch gibt es Preisberechnungen, die dem Schemata pay-what-you-want folgen. Hierbei wird der Nutzer oder die Nutzerin angeregt seine wahre Preisbereitschaft zu offenbaren und den Preis selbst zu bestimmen. In der Theorie sollte so die optimale Ausschöpfung der Preisbereitschaft gewährleistet werden - in der Praxis zeigte sich jedoch, dass die meisten User und Userinnen unrealistisch niedrige Preise boten, wodurch sich dieses Modell auch nicht langfristig durchsetzte. Vorsicht ist vor allem dann geboten, wenn die Grenzkosten deutlich von null abweichen. (vgl. Simon, 2017, S.269)

### **Hidden Revenue Modell:**

Das Hidden Revenue Modell kann nur auf einem zweiseitigen Markt zum Einsatz kommen, da das Angebot für eine Kundenseite kostenlos zur Verfügung gestellt wird, während die andere Kundenseite dafür bezahlt. Ein klassisches Beispiel in der Digitalökonomie ist die Google Suche, die von Nutzern und Nutzerinnen kostenlos genutzt wird, während Werbetreibende, die um die Gunst der Aufmerksamkeit der User und Userinnen buhlen, für Werbeeinschaltungen bezahlen. Auch für dieses Modell ist das Long Tail Muster von hoher Bedeutung, da das Angebot wegen der zumeist nur geringen Zahlungen nur durch ein hohes Transaktionsvolumen aufrechterhalten werden kann. (vgl. Müller et al., 2016, S.48)

### **Affiliate Modell:**

Die Anwendungen des Affiliate Modells sind vielfältig und sowohl im Privatbereich als auch im Unternehmensbereich anwendbar. Im Allgemeinen werden bei dem Affiliate Modell Erlöse durch Provisionen generiert. Dies kann sowohl durch Partnerprogramme wie Google AdSense oder Amazon PartnerNet-Programm erfolgen, als auch durch das Bereitstellen einer eigenen Infrastruktur. Bei Letzterem werden in der Regel Angebote Vieler aggregiert auf einer Plattform bereitgestellt und für jede auf der Plattform ausgeführte Transaktion bekommt der Plattformbetreiber oder die -betreiberin schließlich eine Provision für die Vermittlungstätigkeit ausbezahlt. Als Beispiel kann die Plattform booking.com oder das österreichische Digitalunternehmen Urlaubsguru herangezogen werden. Auch bei diesem Modell kommt in der Regel das Long-Tail Muster zum Einsatz.

## **Degressive & progressive Preismodelle**

Um mit der Zunahme von freiverfügbaren Produkten in der digitalen Ökonomie konkurrieren zu können, eignet sich auch der Einsatz von degressiven und progressiven Preismodellen. Beispielsweise kann ein Softwareprodukt nach der Amortisation der Entwicklungskosten, zu geringeren Lizenzgebühren angeboten werden, um so die Nutzeranzahl zu erhöhen und Netzwerkeffekte zu erzeugen. Wenn die Software in weiteren Kreisen verbreitet ist, kann im nächsten Schritt beispielsweise der technische Support gewinnbringend verkauft werden. Als ein progressives Preisbeispiel kann das Geschäftsmodell von Microsoft, welches mit kostenlosen Textverarbeitungsprogrammen (beispielsweise von Google) konkurrieren muss, herangezogen werden. Microsoft bietet der Schülerschaft, den Studierenden und den Lehrenden Office 365 kostenlos an, da das Unternehmen damit rechnet, dass die User und Userinnen dann die Produkte auch weiter verwenden werden, wenn sie diesen Kriterien nicht mehr entsprechen und zu zahlenden Kunden und Kundinnen werden. (vgl. Microsoft, 2019)

## **Innovative Preismetriken**

Unter Preismetriken versteht man die „Bemessungsbasis für den Preis“. (Simon, 2017, S.272) Durch die Digitalisierung und die Sensoriktechnologie werden vielfältige Metriken möglich: beispielsweise beruht Google AdWords auf einem Auktionsmodell, um die Preisbereitschaft der Werbetreibenden bestmöglich abzuschöpfen. Versicherungen, großteils in Amerika, verwenden bereits heute Software, die das Fahrverhalten der Autofahrer analysiert und auf dieser Basis einen risikoadäquaten Preis berechnet. Dasselbe Prinzip könnte auch in naher Zukunft im Gesundheitsbereich durch Smartwatches oder Sensoren umgesetzt werden. Durch den Einsatz solcher Preismetriken verfügen Unternehmen über die Macht, erwünschtes Verhalten zu belohnen und Unerwünschtes zu sanktionieren, (vgl. Simon, 2017, S.272f)

Die eben genannten Plattformtypen stellen alle Instrumente des digitalen Preismanagements dar und können auch in kombinierten Formen auftreten. Nachfolgende Tabelle stellt die Erlösmodelle nochmals im direkten Vergleich gegenüber.

Modell	Beschreibung
<i>Freemium</i>	Freies Basisangebot mit kostenpflichtigen Zusatzleistungen oder/und Quersubventionierung durch Werbung
<i>Subscription</i>	Festgelegte periodische Bezahlung
<i>Flatrate</i>	Pauschalpreis pro Zeiteinheit, unbegrenzte Nutzung
<i>Pay-per-Use</i>	Bezahlung erfolgt nach tatsächlicher Nutzung
<i>Hidden Revenue</i>	Erlöse durch Differenzierung von zwei Kundengruppen
<i>Affiliate</i>	Erlöse durch Provisionen
<i>Degressive &amp; progressive Preismodelle</i>	Anbieten von unterschiedlichen Tarifen je nach Preiselastizität, Kosten und/oder Marktsituation
<i>Innovative Preismetriken</i>	Individuelle Metriken als Bemessungsbasis

Tabelle 3: Erfolgreiche Erlösmodelle im Überblick

### 3.5 Das Wertversprechen im digitalen Kapitalismus

Das externe Wertversprechen (Value Proposition) beschreibt im Allgemeinen den Nutzen, den Kunden und Kundinnen und Wertschöpfungspartnern und -partnerinnen im Rahmen des Geschäftsmodells, bereitgestellt wird. (vgl. Stähler, 2014, S.118) In vielen Geschäftsmodellaufstellungen werden weder der Unternehmensgeist selbst, noch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Unternehmens, berücksichtigt. Da jedoch gerade die arbeitenden Menschen in einem Unternehmen die Basisressource für zukünftige Schlüsseltechnologien bilden, wird in diesem Kapitel explizit das Wertversprechen gegenüber der Kundschaft und den Partnern und Partnerinnen, als auch das interne Wertversprechen gegenüber Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, analysiert.

#### 3.5.1 Das Wertversprechen gegenüber Kunden & Partnern

Die Value Proposition eines Unternehmens ist grundsätzlich maßgeblich abhängig vom Kundensegment, welches daher vorab möglichst genau definiert werden muss. (vgl. Stähler, 2014, S.118) Es ist essentiell, dass sich die Nutzenwahrnehmung maßgeblich von jener der Konkurrenz unterscheidet und die Einzigartigkeit des Unternehmens unterstreicht. Das Wertversprechen ist das Konzentrat dessen, was den Kunden und Kundinnen geboten wird und soll explizit auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kundschaft ausgerichtet werden. (vgl.

Böhmann et al., 2013, S.16ff) Nur in den seltensten Fällen handelt das Wertversprechen dabei tatsächlich von dem digitalen Produkt oder der Dienstleistung selbst, vielmehr zeigt es auf, wie das Produkt oder die Dienstleistung das Kundenleben verbessert und welches Lebensgefühl dabei entsteht. Wie im vorangegangenen Kapitel bereits deutlich wurde, werden Konsumententscheidungen zunehmend von ganzen Konsumprozessen bestimmt, wodurch das Wertversprechen abermals an Relevanz gewinnt. Vor allem bei serviceorientierten Geschäftsmodellen ergibt sich der Nutzen der Kundschaft erst aus dem wahrgenommenen Mehrwert im Zuge des vollständigen Konsumprozesses. Diese Nutzenwahrnehmung kann durch ein gelungenes Wertversprechen optimiert und an einen höheren Preis gekoppelt werden. Dies ist beispielsweise wunderbar bei dem Unternehmen Apple ersichtlich. Apple Produkte haben einen Kultstatus und lassen bei Kunden und Kundinnen das Gefühl einer Höherwertigkeit entstehen, welches bis zu einem gewissen Grad von seiner Zweckmäßigkeit unabhängig ist. (vgl. Elder-Vass, 2018, S.178ff) Durch Design, Marketing und Image hat es das Unternehmen geschafft Preise zu verlangen, die weit höher als jene der Konkurrenz sind. Dies schaffte das Unternehmen in dem es den Mehrwert eines Apple Produktes so eindrucksvoll an Kunden und Kundinnen kommunizierte, dass eine Verschiebung weg vom eigentlichen Kernprodukt, hin zu den Konsumpräferenzen der Einfachheit, der mobilen Anwendbarkeit und der Entlastung, stattfand.

### **3.5.2 Das Wertversprechen in der Unternehmenskultur**

Jede Organisation ist zunächst ein Raum, der sich über Werte organisiert. Zu diesen Werten gehören die Unternehmenskultur und jene Werte, die als Nutzungsversprechen definiert wurden. Die Nutzenstiftung des Unternehmens kann als die Basis der unternehmerischen Wertschöpfung angesehen werden und stellt den Kern eines jeden Unternehmens dar. Unternehmen sollten mit ihren Leistungen nicht nur Dritten einen substantiellen Primärnutzen bieten, sondern auch einen Sekundärnutzen auf allen Ebenen des Unternehmens und dessen Umgebungssystem stiften. (vgl. Glauner, 2018, S.15) Trotz erkennbaren Tendenzen hinsichtlich einer Arbeiterausbeutung im Rahmen von digitalen Herrschaftsmodellen<sup>12</sup> sind Experten wie Glauner überzeugt, dass vor allem jene Unternehmen zukunftsfähig sein werden, die „für das Gesamtsystem, sowie für alle

---

<sup>12</sup> Vergleiche hierzu Kapitel 2.3. Seite 11-13

Beteiligten Mehrwerte schaffen“. (2018, S.15) Vor allem im digitalen Kapitalismus, der von einem globalen Wettbewerb, der Austauschbarkeit von Produkten und der voranschreitenden Digitalisierung geprägt ist, wird es für Unternehmen zunehmend essentieller werden, Sinn- und Wertversprechen zu vermitteln und zu inszenieren, sowohl für Konsumenten und Konsumentinnen, als auch für die Organisation selbst. Qualifiziertes Personal wird vermehrt zu einer knappen Ressource werden, was in einem erhöhten Wettbewerb am Arbeitsmarkt resultiert. Bereits heute sieht fast jedes siebte Unternehmen in Österreich im Finden von zukünftigem qualifizierten Personal eine Herausforderung.<sup>13</sup> (vgl. Statista, 2018) Österreichische Digitalunternehmen sollten daher eine ethisch tragfähige Unternehmenskultur aufbauen und sorgsam mit Ressourcen umgehen. Die Bindung eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin an das Unternehmen ist maßgebend für den ökonomischen Erfolg und die innere Motivation und die Identifikation mit dem Unternehmensziel sind ausschlaggebende Wertschöpfungsfaktoren. Laut den Erhebungen des deutschen Marktforschungsinstituts Gallup 2018 zur Loyalität und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern, weisen nur 15 Prozent aller deutschen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine emotional hohe Bindung zu ihrem Arbeitgeber auf und sind mit Herz und Seele bei ihrem Job. 71 Prozent machen den Dienst einfach nach Vorschrift, während 14 Prozent überhaupt keine Bindung zum Unternehmen aufweisen und innerlich bereits gekündigt haben. Der daraus resultierende Schaden wird pro Jahr allein in Deutschland auf 103 Milliarden Euro geschätzt. Diese Schäden entstehen vor allem, wenn Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen wenig Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft zeigen und über Fehlentwicklungen schweigen. Diese Zahlen verdeutlichen, wie essentiell die Unternehmenskultur und das Wertever sprechen in einer Organisation sind.

Eine gelungene organisatorische Rationalität ist beispielsweise an dem Unternehmen Google wunderbar erkennbar. Googles Wertever sprechen war bereits 2006 die Welt zu verändern, und zwar zum Besseren. (vgl. Google About, 2019, o.S.) Durch diese Mission schaffte das Unternehmen einen gemeinsamen Erfahrungsrahmen, welcher die Mitarbeiter und die Mitarbeiterinnen ermutigte selbst eine individuelle und sinnvolle Mission zu finden, die mit dem Versprechen des Unternehmens im Einklang steht. (vgl. Bilic, 2018, S.321) Google präsentiert sich als ein Unternehmen, das sich durch Kreativität und Innovation am Arbeitsplatz auszeichnet, und fördert das Image des unkonventionellen Arbeitgebers (vgl.

---

<sup>13</sup> Für diese Erhebung wurden 1000 österreichische Unternehmen befragt.

Google Careers, 2018, o.S.) Organisationsstrukturen die von Teamarbeit, Flexibilität und flachen Hierarchien gekennzeichnet sind werden praktiziert und gefördert. Und aus diesen Gründen verfügt Google auch über hochqualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und gilt bei den österreichischen IT Studenten und Studentinnen als der attraktivste Arbeitsgeber. (vgl. Trendence, 2018, S.1)

Österreichische Unternehmen haben im globalen Wettbewerb keine Chance, wenn sie nicht über das entsprechende Humankapital verfügen. Der digitale Wandel darf nicht nur als rein technischer Prozess verstanden, sondern muss auch als soziale Innovation umgesetzt werden. Eine Innovation ist in diesem Verständnis dann sozial, wenn sie gesellschaftlich akzeptiert wird und schließlich als neue soziale Praktik institutionalisiert bzw. routiniert wird. (vgl. Buhr, 2015, S.17) Am Ende entscheidet nicht die Technik ob eine Innovation eingeführt wird, sondern die gesellschaftliche Legitimation dieser, denn eine Innovation kann nur die Rahmenbedingungen des Wirtschaftens verändern, wenn sie institutionalisiert wird. (vgl. Chesbrough, 2010, S.360ff) Die Agilität eines Unternehmens stellt hierbei eine entscheidende Schlüsselressource dar, denn nur durch eine hohe Wandlungsfähigkeit kann schneller auf Veränderungen reagiert werden. Prozessorientiertes Denken ist im Zeitalter des digitalen Kapitalismus essentiell und muss über Abteilungsgrenzen hinaus stattfinden. Auch weisen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus agilen Unternehmen eine höhere emotionale Bindung als jene Arbeitskräfte, die bei nicht agilen Unternehmen tätig sind, auf. Diese Kulturwandlung zu vollziehen und Arbeitsmodelle der Digitalisierung anzupassen, ist eine der größten Herausforderungen für Unternehmen im digitalen Kapitalismus.

## **4. Entwicklungen im digitalen Kapitalismus**

### **4.1 Die Krise der heutigen Ökonomie**

Mit der zunehmenden Digitalisierung stößt der Kapitalismus an seine Grenzen. Die Informationstechnologie zersetzt Marktmechanismen, Arbeit wird entmaterialisiert, die Relation zwischen Lohn und Leistung gelockert und bekannte Formen der Eigentumsrechte in Frage gestellt. Eine Volkswirtschaft, die in erster Instanz auf Informationsprodukten beruht, verhält sich anders, als eine Volkswirtschaft, die auf der Erzeugung von Dingen beruht. (vgl. Mason, 2016, S.3) Wissen ist ein nichtrivalisierendes Gut, es kann von unzähligen Menschen gleichzeitig benutzt werden und je weiter es sich verbreitet, umso höher ist der gesellschaftliche Nutzen. Wie bereits in Kapitel 2.2. erläutert, kann Wissen nur erlösbringend funktionieren, wenn es im Sinne des Kapitalismus patentiertes oder durch Schutzrechte und Eigentumsrechte geschütztes Monopoleigentum wird. Doch auch wenn man die Information eines binären Codes schützt, bleibt die Information selbst nahezu kostenlos kopierbar, denn die Produktionskosten von Information als Ware gehen gegen null. Gemäß der Grenzkostentheorie müsste dann auch der Preis praktisch null sein, denn wenn die für die Produktion aufgebrachte Arbeit gegen null geht, wird auch kein Wert erzeugt. Dies ist vor allem bei Produkten wie digitalen Musikstücken erkennbar. Die Diskrepanz zwischen Arbeitswert und Geldpreis ist jedoch nicht nur bei digitalen Gütern zu finden, sondern wird vor allem auch durch 3D Drucker verstärkt, da diese die Entwicklungskosten massiv senken und noch beträchtlich senken werden. Tendenziell werden die zu produzierenden Maschinen immer weniger kosten und immer länger halten. Extreme Preisverfälle von Prozessoren und Bandbreiten werden dazu führen, dass viele digitale Produkte im Überfluss existieren und durchaus auch verschenkt werden können. (vgl. Anderson et al., 2009, S.29ff) Dies lässt sich auf alle weiteren Branchen übertragen, in welchen eine Maschine entwickelt wird, die bei einmaligem Anschaffungswert Produkte zu nahezu Nullgrenzkosten produziert. Und genau hier liegt der fundamentale Widerspruch eines kapitalistischen Systems: Grenzkosten nahe null und beinahe kostenlose Güter sind das Resultat zunehmender Produktivität. Wenn die Produktionskosten eines zusätzlichen Gutes oder einer Dienstleistung nahe null gehen, wird der perfekte Level an Produktivität erreicht. Und um diesen Zustand zu erreichen, wird im Wettbewerb alles versucht um neue und produktivere Maschinen und Technologien zu entwickeln. Der Wettbewerb nimmt

stetig zu, bis schließlich der Level an Produktivität das Maximum erlangt und Güter nahezu kostenlos angeboten werden. Wenn Knappheit durch Überfluss ersetzt wird, werden gemäß Rifkin kapitalistische Märkte nur mehr eine untergeordnete Rolle spielen. (2014, S. 164) Auch Vertreter wie Mason und Miskin sind davon überzeugt, dass diese Entwicklungen nicht mit der Marktform des Kapitalismus vereinbar sind. Durch die Informationstechnologie werden Tauschwerte aus dem Nichts erzeugt und der Gebrauchswert ist nicht mehr länger der Tauschwert. Profite minimieren sich, der Eigentumsaustausch auf den Märkten kommt zum Stillstand und das kapitalistische System kommt zum Erliegen. (vgl. Rifkin, 2014, S. 107)

Unter diesen Umständen können Güter nur dann einen Preis erzielen, wenn sie durch Monopole, die das geistige Eigentum verwalten, gesichert werden.<sup>14</sup> Die Bildung von Monopolen ist demnach nicht nur eine schlaue Methode, sondern auch die einzige Überlebensstrategie im digitalen Kapitalismus, denn nur durch Netzwerkeffekte und den Aufbau von soziotechnischen Ökosystemen kann die Macht der Preissetzung langfristig gehalten werden. (vgl. Staab and Nachtwey, 2016, S.461f) Den digitalen Geschäftsmodellen, allen voran dem Modell der Plattform, liegt der Tatbestand des Marktversagens inne, denn die Unternehmen sind auf die totale Marktbeherrschung angewiesen. (vgl. Müller et al., 2016, S.81) Aus diesem Grund weisen die Marktführer im digitalen Kapitalismus auch nicht mehr 60 Prozent des Marktvolumens auf, sondern bis zu über 90 Prozent.<sup>15</sup> Durch diese Monopolstellungen wird das damit verbundene Risiko eines Marktmachtmisbrauchs und eines Marktversagens enorm gesteigert. Wenn kein fairer Wettbewerb mehr garantiert werden kann, verschwindet der Ansporn auf Innovation und Produktion und Unternehmen können eigene Lösungen bevorzugen, selbst wenn innovativere und qualitativ hochwertigere Lösungen existieren. Auch bauen die Monopole ihre Marktstellungen durch den Kauf von besseren, beziehungsweise von konkurrierenden Lösungen, aus. Die Marktführer können so konkurrierende Unternehmen beseitigen und ihre bestehenden Datensätze zusätzlich noch erweitern. Monopolistische Märkte sind schlicht nicht effizient und Monopolrenditen gehen zulasten von Innovationsentwicklungen, sozialen Renditen und führen zur sozialen Ungleichheit. Der Kapitalismus wird „zur Fessel der Produktionsweise, die mit und unter ihm aufgeblüht ist“. (Marx, 2013, S.57)

Angesichts der Relevanz der digitalen Avantgarde auf die allgemeine Meinungsbildung,

---

<sup>14</sup> Siehe hierzu auch Kapitel 2.5. S. 18-21

<sup>15</sup> Siehe hierzu auch Kapitel 2.3. S. 11-13

drängt sich auch die Frage auf, inwieweit sich diese Marktbeherrschung auf die Informationsfreiheit und Meinungsvielfalt auswirkt. Durch die vorherrschende Dominanz von privaten kapitalistischen Unternehmen besteht die Gefahr, dass Algorithmen auf jenen Kategorien beruhen, die sich positiv auf die Gewinnmaximierung auswirken. Ethisch und gesellschaftlich wünschenswerte Kriterien, wie die Orientierung an der Wahrheit oder gesellschaftliche Integration, spielen bei den Bewertungen kaum eine Rolle.

Ob durch die digitale Ökonomie nun tatsächlich neue Wirtschaftsordnungen entstehen werden und kapitalistische Arbeit langfristig verringert wird, wird in Fachkreisen hoch kontrovers diskutiert. Postkapitalistische Vertreter wie Mason und Rifkin prophezeien das Ende des Kapitalismus und sind überzeugt, dass der Übergang von einer kapitalistischen Ära in ein kollaboratives Zeitalter bereits begonnen hat. (vgl. Mason, 2016b; vgl. Rifkin, 2014) Kritiker wie Staab und Nachtwey schließen aus den aktuellen Entwicklungen hingegen, dass der Kapitalismus nicht endet, sondern ganz im Gegenteil im gegenwärtigen Gebrauch der digitalen Technologien reift. (vgl. Staab and Nachtwey, 2016, S.472) Sie sind überzeugt, dass der digitale Kapitalismus die nächste Epoche dominieren wird und dass diese Entwicklung auch nicht mehr aufzuhalten sei. Wenn man die vorherrschenden Märkte analysiert stellt man jedenfalls fest, dass die gegenwärtigen Märkte weit entfernt sind von einem neoklassischen Modell mit fairem Wettbewerb, Informationstransparenz und ausgeglichenen Machtverhältnissen. Ganz im Gegenteil dominieren Monopolbildungen, Kapitalakkumulationen, Marktmacht und Marktkontrolle den Wettbewerb. (vgl. Staab, 2016a, S.8) Nichtsdestotrotz ist die Gesellschaft diesen Entwicklungen nicht hilflos ausgeliefert, denn die Wirtschaftsordnung ist kein Naturgesetz und die Zukunft des Kapitalismus nicht die lineare Projektion der gegenwärtigen wirtschaftlichen Situation. (vgl. Calhoun, 2013, S.3) Wie sich die zukünftige Wirtschaftsordnung entwickelt, hängt maßgeblich davon ab, wie wir diesen Prozess beeinflussen und gestalten. Es ist nicht ausgeschlossen, dass Märkte durch Open Source und Peer Produktion dekomodifiziert werden. Die Verknappung von Gütern und das Streben nach Nutzenmaximierung sind nicht die Bedingungen der kapitalistischen Wirtschaftsform, sondern ihr Ergebnis. So wie die kapitalistischen Verhaltensweisen erst erlernt werden mussten, muss auch ein kooperierender Mensch bis zu einem gewissen Grad von Geschichte und Gesellschaft geformt werden. (vgl. Misik, 2017, S.182) Die Beseitigung von intentionellen Defiziten wäre hierfür ein erster Schritt in die richtige Richtung und stellt eine der grundlegenden Herausforderungen des antikapitalistischen Modells dar. (vgl. Calhoun, 2013, S.18)

## 4.2 Alternative Ansätze

Eine Zukunft ohne kapitalistischen Wirtschaften würde sich durch drei Brüche charakterisieren lassen: Erstens würden Menschen nicht mehr stets für einen Lohn arbeiten. Zweitens würden Menschen über das Internet vernetzt gemeinsam an einer nicht kommerziellen Herstellung benötigter Güter arbeiten. Und drittens würden diese Veränderungen den Besitz von Eigentum vergleichsweise unbedeutend machen. Hoffnungsträger dieser antikapitalistischen Vorstellung ist die Digitalisierung, welche eine dezentralisierte und demokratisierte Wirtschaftsform mit erhöhter Wahl- und Teilhabemöglichkeit ermöglicht und kooperativen Zusammenschlüssen Raum zur Entfaltung gibt. (vgl. Delanty, 2019, S.21ff) Vor allem im Bereich von Software und digitalen Gütern ist eine allgemeine freie Verbreitung und Nutzung von Wissen und Information keine Seltenheit mehr. Durch Open Source Software (Software deren Quellcode öffentlich einsehbar ist) wurden schon technische Pionierprojekte geschaffen und gegenwärtig gibt es nahezu in allen technologischen Feldern namhafte Vorhaben. Die wohl bekanntesten Beispiele des kooperativen Sektors stellen Linux, Apache und das Nachschlagewerk Wikipedia dar. Wikipedia ist die weltweit größte Enzyklopädie, welche durch die kollaborative Arbeit von mehr als 70.000 Menschen entstanden ist und heute aus mehr als 33 Millionen Artikel, von denen viele in den unterschiedlichsten Sprachen verfügbar sind, besteht. (vgl. Redlich et al., 2017, S.144) Wikipedia hat jedoch weder einen Wert am Aktienmarkt, noch ist es lukrativ. Es können keine Werbungen geschaltet oder Verlinkungen erkaufte werden. (vgl. Elder-Vass, 2018, S.200f) Eine der meist genutzten Seiten im Internet wurde also ausschließlich von ehrenamtlichen Beitragenden gegründet, von geschenktem Geld finanziert und durch geschenkte Arbeitszeit geschaffen.

In diesem Zusammenhang wird auch von einer Gabenökonomie gesprochen, welche als Alternative zur kommerziellen Ökonomie angesehen werden kann und sich nicht mit den marxistischen Theorien erklären lässt. (Elder-Vass, 2018, S.11) Die Enzyklopädie Wikipedia ist hierbei nur eines der bekanntesten, aber gewiss nicht das einzige geschenkbasierte Produktionsmodell. Bereits durch die Globalisierung hat sich das Arbeitsfeld der Kooperativen enorm erweitert und kann nun durch die entsprechende Informationstechnologie neu konstruiert werden. (vgl. Misik, 2017, S.182f) In der Tat sind viele Wissensprodukte und Softwareprogramme gerade das Ergebnis einer kooperierenden und interagierenden Gemeinschaft und wären als isolierte Einzelleistung nicht möglich gewesen. Das Wachsen des kooperativen Sektors inmitten der kapitalistischen

Wirtschaftsform wird beispielsweise auch bei der, aus einem Projekt des MIT entstandenen Organisation FabLab (fabrication laboratory), ersichtlich. FabLab bietet Interessierten Zugang zu modernen Entwicklungsmethoden wie 3D Drucken. Dies ermöglicht es, Privatpersonen an Wertschöpfungsprozessen ohne dem Konstrukt eines Unternehmens teilzunehmen und selbst Produkte zu entwickeln und Wissen und Erfahrungen auszutauschen. Durch diese kollaborativen Arbeitsabläufe und freiwilligen Beteiligungen wird eine völlig neue Art der Wertschöpfung ermöglicht und ein höchst effizientes Netzwerk an motivierten Gleichgesinnten geschaffen. Die Organisation wurde 2014 gegründet und besteht heute aus mehr als 1500 FabLabs, von welchen sich zwölf in Österreich befinden. (vgl. FabLabs.io, 2019, o.S.) Weitere Beispiele für Kooperative im deutschsprachigen Raum sind die Gesundheitsvorsorge Artabana, als auch all jene Initiativen, die sich für den Betrieb von freien dezentralisierten Funknetzen einsetzen. (vgl. Solón R., 2018, S.236) Aufgrund kooperativer Zusammenschlüsse wie diesen prognostiziert Rifkin, Entwicklungen hin zu einem neuen ökonomischen Paradigma, dass aus einem „Hybridgeschöpf von Staat, Markt und Commons“ gebildet wird. (2014, S.450f) Die kollaborativen Commons werden in diesem Konstrukt innerhalb der nächsten 30 Jahre dominieren und das „beste Instrumentarium zur Heilung des Planeten und zur Entwicklung einer nachhaltigen Ökonomie“, darstellen. (vgl. Rifkin, 2014, S.443) Commons können im Allgemeinen alle Genossenschaften sein, die nicht profitorientiert arbeiten, Start-ups, die sich die Kosten teilen und miteinander kooperieren, Freelancer, die gemeinsam agieren und Hilfsorganisationen oder Zusammenschlüsse im Bereich der solidarischen Ökonomie. (vgl. Solón R., 2018, S.103) Mason spricht in diesem Zusammenhang von Pionierunternehmen, in welchen wir uns der „ökonomischen Rationalität widersetzen und verweigern können“. (vgl. Mason, 2017, S.165)

Der kooperative Sektor wird häufig auch mit der Ökonomie des Teilens, der sogenannten Sharing Economy, in Verbindung gebracht. Die ursprüngliche Grundidee der Sharing Economy war es, die Welt zu verbessern, Ressourcen besser zu allokalieren und Kapazitäten mehr auszulasten, und nicht etwa wie andere Konzerne, nur mehr Produkte zu verkaufen. (vgl. Daum, 2017, S.136ff) Dieses Bild der Sharing Ökonomie entspricht gegenwärtig jedoch mehr einer Utopie, denn die kommerziellen Aspekte der Sharing Geschäftsmodelle sind schon längst in den Vordergrund getreten. Aus dem einstigen Peer-to-Peer Modell (P2P) wurde schon längst ein Business-to-Peer Modell (B2P). (vgl. Schor, 2015, S.14f) Natürlich gibt es auch gegenwärtig Initiativen der Sharing Economy die keinen

kommerziellen Zweck verfolgen und bei welchen tatsächlich der Gedanke des Teilens im Vordergrund steht. Auf der Geschenkseite Freecycle können beispielsweise Menschen gegenseitig Güter austauschen, ohne dabei Erlöse an eine Plattform abtreten zu müssen und Anbieter wie Couchsurfing<sup>16</sup> zeigen auf bemerkenswerte Art und Weise, wie zwischenmenschliches Vertrauen auf digitaler Ebene ohne den Rahmen und den Maßstäben des Kapitalismus geschaffen werden kann. (vgl. Parigi and Cook, 2015, S.19) Diese Erfolge zeigen, dass auch von der Sozialwirtschaft geschaffene nicht kommerzielle Modelle sich in einer kapitalistischen Wirtschaftsform behaupten können. Es muss jedoch eingeräumt werden, dass es zumeist die großen kommerziell ausgerichteten Plattformen wie Airbnb und Uber sind, die am Ende in der Öffentlichkeit stehen und immense Nutzerzahlen aufweisen. (vgl. Schor, 2015, S.15) Während die Kooperativen zu meist an finanziellen Engpässen leiden, weist ein Unternehmen wie Uber (trotz der bekannten Ausbeutung von Fahrer und Fahrerinnen und der Anwendung von wettbewerbsfeindlichen Praktiken) einen Unternehmenswert von 40 Milliarden Dollar auf. (vgl. Walker, 2015, S.15) Im Allgemeinen sind es die kommerziell ausgerichteten Modelle und Plattformen die wachsen. Auch kann der Gebrauchswert der Kooperativen häufig nicht mit jenen der Kommerziellen verglichen werden, da dieser überwiegend auf unbezahlter Arbeit und unregelmäßigen Spenden beruht. Und wenn eine nichtkommerzielle Plattform schließlich erfolgreich ist, droht sie von kommerziellen Anbietern aufgekauft zu werden. (vgl. Wagner, 2017, S.156)

Auch Open Source Projekte, die oftmals als Paradebeispiel für kooperative Wirtschaftsformen genannt werden, stellen keine Revolution des Kapitalismus dar, sondern sind vielmals bloß eine neue Art, um mit körperlosen Gütern im digitalen Zeitalter zu wirtschaften. (vgl. Yanar, 2006, S.92) Geschäftsmodelle rund um Open Source Software (OSS) sind mittlerweile weit verbreitet und 2018 wurde mit Open Source Software weltweit ein Umsatz von 56,75 Millionen Euro erwirtschaftet. (vgl. PAC, 2019, o.S.) Tatsächlich steht OSS im permanenten Spannungsfeld zwischen dem privaten Einschluss von Wissen und der gesamtgesellschaftlichen Zirkulation und Produktion. Im Mittelpunkt dieses Spannungsfeldes steht die divers diskutierte Frage, ob nun durch Eigentumsrechte Innovation gehemmt oder gefördert wird. Verfechter und Verfechterinnen der Open Source Software sehen in der künstlichen Verknappung von Gütern und in dem Einschluss von Wissen klare Innovationshemmnisse, während Kritiker und Kritikerinnen argumentieren,

---

<sup>16</sup> Couchsurfing ist ein Gastfreundschaftsnetzwerk, auf welchem Reisende kostenlose Unterkünfte bei Privatpersonen finden können.

dass gerade erst durch Eigentumsrechte und Patente Innovation gefördert wird, da die Ergebnisse von der Konkurrenz nicht einfach nachgeahmt werden dürfen.<sup>17</sup> Die eigentumssichernden Maßnahmen stellen jedoch per se gar nicht das Kernproblem dar, sondern fungieren nur als zweckdienliches Mittel zur Gewinnerzielung in einer kapitalistisch orientierten Gesellschaft. Denn selbst dann, wenn keine Eigentumsrechte an OSS durchgesetzt werden, entzieht sie sich nicht automatisch der kapitalistischen Verwertungslogik: Vielerorts wird die Software frei zur Verfügung gestellt, um dann im nächsten Schritt die dazugehörige Wartung als Ware verkaufen zu können. Dieser Service weist wiederum ausschließenden Charakter auf, da er ja nur für den zahlungsfähigen Nutzer oder für die zahlungsfähige Nutzerin zugänglich ist. Um also tatsächlich eine neue Art des Wirtschaftens zu konstituieren, müssen im ersten Schritt die Rahmenbedingungen verändert werden um den entsprechenden Alternativen überhaupt erstmal einen Raum zur Entfaltung zu ermöglichen. Weiters müsste die Aufmerksamkeit der Gesellschaft von den starken ökonomischen Reizen abgewendet und die Vorstellung der Alternativlosigkeit eines kapitalistischen Systems losgelassen werden. (vgl. Roth, 2015, S.118-123)

Es ist keine Frage von alternativen Geschäftsmodellen, sondern von sozialen Kämpfen um öffentliche Güter. Und solange der Zweck der herrschenden Wirtschaftsform nicht im Allgemeinen in Frage gestellt wird, wird dieses Spannungsfeld immer bestehen bleiben. (vgl. Heller and Nuss, 2004, S.18) „Das Fehlen einer alternativen Vision verhindert die Bildung einer Oppositionsbewegung und das Ausbleiben einer solchen Bewegung macht die Formulierung der Alternative unmöglich“. (Harvey and Frings, 2014, S.220)

---

<sup>17</sup> Siehe hierzu auch Kapitel 2.2. S. 8-11

### **4.3 Neukonfiguration des Kapitalismus**

Aus den im vorangegangenen Kapitel genannten Gründen scheint es schwierig, sich einen vollständigen Übergang in eine sozialistische Gesellschaft in naher Zukunft vorzustellen. Vorstellbar und realisierbar ist jedoch eine Transformation und Konfiguration des Kapitalismus. Schon Schumpeter war überzeugt, dass die technischen Innovationen nicht zum Ende des Kapitalismus führen, sondern bloß zu seiner Transformation. Selbst dann, wenn der Kapitalismus an seine systemischen Grenzen stößt, erleidet er keinen systemischen Zusammenbruch. (vgl. Delanty, 2019, S.23) Auch Calhoun vertritt die Meinung, dass der Kapitalismus abnehmen kann, ohne dabei in sich zusammenzubrechen. (vgl. Calhoun, 2013, S.1-4) In diesem Szenario organisieren alternative Systeme größere Teile und die wissensbasierte Ökonomie verdrängt nicht die Kapitalistische, sondern koexistiert mit der kapitalistischen Produktionsweise. Die kapitalistische Wirtschaftsform bleibt bestehen, entwickelt sich weniger dominant weiter und wird kontinuierlich um Alternativen erweitert. (vgl. Delanty, 2019, S.22f) Wie sich die Wirtschaftsordnung tatsächlich entwickeln wird, hängt maßgeblich von den zukünftigen wirtschaftspolitischen Entscheidungen und rechtlichen Regulierungen ab. Dementsprechend breit gefächert gestalten sich auch die Aufgaben, die aus der Steuerung und der Regulierung des Digitalisierungsprozesses in Wirtschaft und Gesellschaft erwachsen. Gemäß Brandt muss für eine Konfiguration des Kapitalismus eine Strategie auf drei Ebenen verfolgt werden: (2017, S.47)

#### **1. Regulierung der Kapitalisten**

Zum einen müssen mehr Initiativen zur Bekämpfung der ökonomischen und politischen Macht der Internetkonzerne verfolgt werden. Dies ist sowohl auf wettbewerbsrechtlicher, als auch auf steuerpolitischer Ebene durchzusetzen. Vor allem bedürfen Plattformen kritischere Untersuchungen, welche den Machtpositionen angepasst sind. (vgl. Plantin and Punathambekar, 2019, S.171) Die Politik spielt hierbei eine wesentliche Rolle, denn eine Marktwirtschaft verlangt einen ordentlichen gesetzlichen Rahmen, damit sie funktioniert. Grundvoraussetzung für eine kapitalistische Gesellschaft ist die Aneignung von Eigentum, wodurch das Zivilrecht und das Strafrecht höchste Bedeutung haben. Schutzrechte und Fragen des Eigentums- und Urheberrechts müssen zunehmend auf europäischer Ebene debattiert werden. In der Datenverarbeitung steckt ein riesiges Potential, dass mit den richtigen Regulierungen nicht zwanghaft im Widerspruch zu ethischen und politischen Einschränkungen stehen muss. Die europäische Gesetzgebung kann im Bereich des

Datenschutzes durchaus weltweite Standards setzen. Daten haben im digitalen Kapitalismus einen ungeheuren Wert und erst die unüberlegte Überlassung von diesen sichert den Unternehmenserfolg der monopolistischen digitalen Konzerne. Aus diesen Gründen sollten die Eigentumsrechte von Daten weiter spezifiziert und der ökonomischen Realität angepasst werden.

Auch verleihen die Daten den Konzernen die Macht, Bürger und Bürgerinnen hinsichtlich ihrer Informationsaufnahme zu manipulieren, auszuforschen und zu beeinflussen. Dies basiert darauf, dass algorithmische Entscheidungsprozesse zunehmend zu einer Quelle sozialer Ordnung werden. Algorithmen beeinflussen nicht nur worüber wir denken, sondern auch wie wir darüber denken. (vgl. Just and Latzer, 2017, S.238-254) Sie profilieren unser Verhalten, weisen Problemstellungen Relevanzen zu und bestimmen wie Fragen beantwortet werden. Algorithmen sind unausweichlich werthaltig, denn es gibt keine objektiv richtige Wahl in irgendeinem gegebenen Stadium der Entwicklung. Das Design und die Funktionalität eines Algorithmus spiegeln die Werte seines Designers und seiner beabsichtigten Verwendung wieder. Durch die vorherrschende Dominanz von kapitalistischen Privatunternehmen besteht daher die Gefahr, dass Algorithmen so programmiert werden, dass in erster Linie nur eine Gewinnmaximierung forciert wird und ethischen Überlegungen kein Raum gegeben wird. Dies kann soziale Verhältnisse massiv gefährden, Diskriminierung auslösen und soziale Ungleichheiten reproduzieren und verfestigen. Durch diese Prozesse entstehen sogenannte Filterblasen und Echokammern, welche wiederum die Entscheidungsautonomie behindern. Die Reaktion des Nutzers oder der Nutzerin stellt demnach keine unabhängige Variable dar, denn ihm oder ihr wird durch die Zusammensetzung und Gewichtung aller Signale die Kontrolle entzogen. (vgl. Lischka et al., 2017, S.10-38) Gegenwärtig ist es durch die Teilnahme verschiedener Akteure äußerst undurchsichtig, wer in letzter Instanz für einen entstandenen Schaden verantwortlich gemacht werden soll, beziehungsweise verantwortlich gemacht werden muss. Aus diesen Gründen plädieren Experten und Expertinnen<sup>18</sup> für eine Überprüfbarkeit von Algorithmen, vor allem in Bezug auf die Einhaltung von Diskriminierungsverboten, des Datenschutzrechts und des Wettbewerbsrechts. Durch die Einführung eines Transparenzgebotes könnten User und Userinnen selbst erkennen, ob und in welchem Ausmaß sie beeinflusst werden. Die Gesellschaft sollte ein Gefühl dafür bekommen, welche Eingriffe durch die algorithmische

---

<sup>18</sup> Beispielsweise Fleurs Johns (2016), Just and Latzer (2017), Lischka et al. (2017)

Entscheidungsfindung vorgenommen werden und welche Implikationen dadurch entstehen. (vgl. Johns, 2016, S.144) Dies wäre vor allem für jene Algorithmen relevant, welche die Grundrechte und die gesellschaftliche Teilhabe betreffen. (vgl. Barley, 2018, S.5)

Wenn Bürger und Bürgerinnen frei über das Ausmaß der Weitergabe ihrer Daten entscheiden könnten, ohne dabei auf einen Service verzichten zu müssen, hätte dies massive Einschränkungen auf gegenwärtige Geschäftsmodelle. Strengere Datenschutzregeln könnten Geschäftsmodelle massiv gefährden und die im nachfolgenden Kapitel diskutierte Einführung von nationalen Datenfonds würde viele Geschäftsmodelle sogar gänzlich obsolet werden lassen. Gegenwärtig werden vor allem zunehmend Komplikationen mit der Bereitstellung von personalisierter Werbung erwartet. Das Wachstum von digitaler Werbung wird sich Prognosen zu Folge verlangsamen, was vor allem auf strengere Datenschutzregeln, Werbeblocker, Clickbaits<sup>19</sup> und betrügerische Bots zurückzuführen ist. (vgl. McKinsey Global Media Report, 2016, S.7) Diese Entwicklungen haben massiven Einfluss auf Geschäftsmodelle von Unternehmen wie Google oder Facebook, denn 86 Prozent aller Einnahmen von Google und 98 Prozent aller Einnahmen von Facebook werden durch Werbung lukriert. (Brandt, 2018, o.S.) Die Quersubventionierung von etlichen Diensten ist unter diesen Umständen kaum mehr möglich und die aufgebauten Imperien könnten nicht mehr gehalten werden. Die Geschäftsmodelle müssten adaptiert werden und es würden wahrscheinlich wieder verstärkt Bezahlmodelle zum Einsatz kommen. (vgl. Srnicek, 2018, S.124ff) Der Rückgang an Werbeeinnahmen könnte jedoch durch den Aufbau von ganzheitlichen Ökosystemen verringert werden, denn wenn Plattformen ihre eigene Infrastruktur errichten, werden Werbeblocker obsolet. Gegenwärtig lässt sich bereits erkennen, dass Plattformen immer tiefer in die digitale Infrastruktur eindringen und versuchen eine unternehmenseigene Netzwerkinfrastruktur zu errichten. Während Microsoft gemeinsam mit Facebook und Telxius ein eigenes transatlantisches Glasfaserkabel baut (vgl. Micrsoft, 2019, o.S.), errichtet Google ein privatisiertes Internet. (vgl. Google Fiber, 2019, o.S.) Um zu verhindern, dass diese Entwicklungen zu einem fragmentierten Internet mit willkürlichen Blockaden führen und das Informationen nicht mehr über öffentliche Infrastrukturen fließen, muss abermals ein Appell an die Politik gerichtet werden. Ein fairer Wettbewerb stellt die Grundvoraussetzung für die Chancen von österreichischen Unternehmen dar und muss durch Kartellverfahren und das Wettbewerbsrecht ermöglicht

---

<sup>19</sup> Ziel eines Clickbaits ist es, möglichst viele Personen zum Klicken auf einen Link zu bewegen. Dafür werden besonders reißerische Überschriften verwendet, obwohl die Inhalte dahinter sehr banal sind.

werden. (vgl. Apte and Davis, 2019, S.127) Darüber hinaus verlangt es ein mehr an Initiativen gegen Steueroasen und Vermeidungsstrategien dieser. Durch die gegenwärtige Wirtschaftsform können Unternehmen Millionen an Steuerabgaben auf legale Art und Weise umgehen und sich die finanziellen Mittel der betroffenen Staaten und Staatsbürger und Staatsbürgerinnen aneignen. Damit nicht die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Österreich geschmälert wird, bedarf es hierbei an globalen steuerrechtlichen Regulierungen.

## **2. Verstärkung der Alternativen**

Alternative Ansätze müssen aktiv umgesetzt und lanciert werden. Kooperative Geschäftsformen und genossenschaftliche Ansätze müssen vermehrt unterstützt und horizontale Innovationsnetzwerke gefördert werden. Eine kooperative Wirtschaftsform und eine Allmendefertigung (Bereitstellung von für alle nutzbare Güter) sind nur möglich, wenn ein Staat die erforderlichen Rahmenbedingungen setzt. Gegenwärtig verfügen die bestehenden Plattformmonopole über einen derart großen Datenbestand, dass sie selbst wenn alle Programmcodes und Softwareprogramme frei verfügbar wären, jeder Kooperative überlegen sind. (vgl. Srnicek, 2018, S.126) Aus diesem Grund müssten physische und softwaretechnische Infrastrukturen aufgebaut und dezentrale Strukturen der Datensammlung und -auswertung geschaffen werden. Es könnten öffentliche Plattformen beziehungsweise nationale Datenfonds, die keiner staatlichen Kontrolle unterliegen errichtet werden. Diese könnten Datenströme anonymisiert sammeln und analysieren, um dann mit den Analyseergebnissen technische Entwicklungen voranzutreiben. (vgl. Srnicek, 2018, S.126f) Daum spricht von einer kostenlosen Grundversorgung für die digitale Stadt: Bewohner steuern ihre Daten bei und Städte entwickeln daraus einen optimalen Service. Eine neue „techno-futuristische Plangesellschaft als Gegenmodell zum digitalen Kapitalismus“ (vgl. Daum, 2017, S.242) Die Daten und die daraus entstehenden Analysen könnten Eigentum der kollektiven Masse bleiben und unterschiedliche Zugangsniveaus gewährleisten. Beispielsweise könnte man die Daten für die Wissenschaft und Forschung kostenlos bereitstellen, während großen Konzernen gar nicht oder nur für entsprechende Kapitalaufwendungen Zugriff gewährt wird. (vgl. Srnicek Nick, 2018) Auch müssen Bürger und Bürgerinnen besser informiert und aufgeklärt werden, damit der Prozess der Datenhergabe nicht nur aus ökonomischer, sondern auch auf moralischer und ethischer Sicht, bewusster wahrgenommen wird. Hierfür bedarf es mehr Initiativen, die einen öffentlichen Diskurs initiieren und Debatten anstoßen.

### **3. Restriktion der Ausbeutung**

Drittens geht es um die Gestaltung guter Arbeitsbedingungen. Das Ausbeuten von Arbeitskräften, als auch das Arbeiten unter widrigsten Bedingungen muss auf globaler Ebene unterbunden werden. Die bloße Ausführung von Befehlen und die Auslagerung von Tätigkeiten wie Mikroprogrammierung oder Fabrikarbeiten, müssen den Arbeitswertvorstellungen des 21ten Jahrhunderts angepasst werden. (vgl. Misik, 2017, S.180f) Würden die Beschäftigten grundlegende Arbeitsrechte bekommen, wären viele Geschäftsmodelle bei weitem nicht so lukrativ. Beispielsweise schuldet Uber seinen Fahrern und Fahrerinnen 852 Millionen Dollar, wenn diese unter normalen Angestelltenverträgen beschäftigt wären. (vgl. Levine and Somerville, 2016, o.S.)

#### **4.4 Erkenntnisse aus der Theorie und Forschungsfrage**

Wie in vorliegender Arbeit ersichtlich wurde, haben sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im digitalen Kapitalismus umfassend verändert. Allgemeine Mechanismen der Marktwirtschaft sind nicht auf digitale Informationen und Dienstleistungen anwendbar und die Form der Warenproduktion durch den Einsatz von Lohnarbeit wird obsolet. Digitale Güter sind im Überfluss vorhanden und ihre Grenzkosten tendieren gegen null, wodurch es zunehmend schwieriger wird, Gewinne zu erzielen. Innovation und Forschung sind nicht nur der Motor des Kapitalismus, sondern auch das Fundament der Wettbewerbsfähigkeit. Der Kapitalismus verlangt, dass Unternehmen ununterbrochen nach neuen Waren, nach neuen Wegen zur Profiteorschließung und nach neuen Formen der Ressourcennutzung streben. Damit die Digitalunternehmen trotz niedriger Grenzkosten die Macht der Preissetzung behalten können, bauen sie dominante Monopole auf und versuchen hoch komplexe und geschlossene sozio-ökonomische Systeme zu realisieren. Hierbei werden die Daten zu einer primären Erlösquelle und subventionieren das kostenlose Anbieten von Software und Dienstleistungen. Da vor allem die Sammlung und die möglichst intelligente Verwendung der Daten maßgeblich über die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit entscheiden wird, müssen bestehende Geschäftsmodelle weiterentwickelt und neugestaltet werden. Ein Modell, dass diesen Ansprüchen heute schon entspricht, ist jenes einer Plattform. Bislang haben jedoch fast ausschließlich amerikanische und chinesische Unternehmen den Eintritt in die Plattformökonomie forciert. Vor allem scheinen die Industriekonzerne erfolgsversprechend zu sein, während schlanke Plattformen eher kein dauerhaftes Phänomen sein werden.

Aufgrund der veränderten Preis- und Kostenrelationen im digitalen Kapitalismus sollten auch österreichische digitale Unternehmen ihre Erlösmodelle anpassen und neue Strategien und Preisbündelungen, beispielsweise durch innovative Preismetriken, Flatrates und Subscription Modelle, anbieten. Darüber hinaus wird allen digitalen Unternehmen in Österreich empfohlen, eine organisatorische Rationalität, die Teamgeist, Kreativität und Innovation fördert, zu gestalten. Der Mensch und das Wissen wird zunehmend an Bedeutung gewinnen und letztendlich wird der Wettbewerb maßgeblich vom verfügbaren Humankapital bestimmt. Der zukünftige Trend setzt ganz klar auf Serviceleistungen, der Kunde als Mensch rückt in den Mittelpunkt und Unternehmen müssen sich auf den Mangel inmitten des Überflusses konzentrieren. Im Wettbewerb mit den großen Technikkonzernen

empfiehlt es sich, selbst Allianzen mit österreichischen und/oder europäischen Unternehmen zu schließen. Da sich eine Vernetzung von unterschiedlichen Unternehmensbereichen abzeichnet, sollte versucht werden, neue Kompetenzfelder, die bisher außerhalb der innerbetrieblichen Fähigkeiten lagen, zu integrieren. Im Sinne eines Co-Creation Prozesses können auch kleinere österreichische Unternehmen gemeinsam ein Ökosystem etablieren, welches Kundenbedürfnisse ganzheitlich erfüllt und dem Kunden oder der Kundin insgesamt einen höheren Mehrwert bietet. Da Erfahrungen nahelegen, dass sich die Diensteführender Anbieter zumeist in der Frühphase etabliert haben, ist es essentiell, dass auch österreichische Digitalunternehmen neue Marktchancen wahrnehmen. Es muss erkannt werden, dass die gegenwärtige Monopolisierung und Kapitalkonzentration kein statisches Gebilde darstellt und dass im wirtschaftlichen Wandel immer neue Unternehmungen entstehen und alte verschwinden werden. Unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen scheint es für österreichische Unternehmen jedoch kaum möglich, nicht kapitalistisch zu handeln und dennoch wettbewerbsfähig zu bleiben. Denn auch wenn die technologischen Entwicklungen ein demokratisiertes und sozialistisches Wirtschaftssystems ermöglichen, kann der Kapitalismus nicht allein durch die Technologie verdrängt werden. Dies schließt jedoch die Möglichkeit eines demokratischen Wirtschaftens keineswegs gänzlich aus, sondern bedarf in erster Instanz veränderte Rahmenbedingungen. Nichtsdestotrotz wäre die lineare Projektion der gegenwärtigen wirtschaftlichen Situation fatal, denn die Geschäftsmodelle digitaler Unternehmen werden maßgeblich von zukünftigen wirtschaftspolitischen Entscheidungen beeinflusst werden. Mögliche und naheliegende Szenarien, wie eine Veränderung des Datenschutzgesetzes, eine Verschärfung der Werberegelung oder ein Transparenzgebot für Algorithmen, sollten daher schon heute in der strategischen Planung berücksichtigt werden. Durch den empirischen Teil dieser Arbeit soll nun eruiert werden, wie digitale österreichische Unternehmen Strategien und Geschäftsmodelle gegenwärtig ausgestalten, um ihre Wettbewerbsfähigkeit im digitalen Kapitalismus zu erhalten. Aus diesem Forschungsbedarf abgeleitet ergibt sich folgende Forschungsfrage:

*Wie können Strategien und Geschäftsmodelle von Digitalunternehmen in Österreich ausgestaltet werden, um die Wettbewerbsfähigkeit im Zeitalter des digitalen Kapitalismus zu erhalten?*

## 5. Methodischer Teil

An dieser Stelle kann der theoretische Teil der Arbeit als abgeschlossen erklärt werden. Die verbleibenden Fragen in Bezug auf die Geschäftsmodellgestaltung von österreichischen Unternehmen im digitalen Kapitalismus sollen nun mit Hilfe der empirischen Untersuchung erforscht werden. Nachfolgend wird die Erhebungsmethode erläutert, die Auswahl der Experten begründet und die Auswertungsmethode spezifiziert.

### 5.1 Erläuterung der Erhebungsmethode

Experten sind gemäß Gläser und Laudel Menschen, die ein besonderes Wissen über soziale Kontexte besitzen und Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen. (2009, S.12) Experten können auch Personen sein, die aufgrund „ihrer Stellung in einer Institution (...) an Entscheidungsprozessen beteiligt sind“. (Mieg, Näf, 2005, S.6) Sie bewältigen komplexe berufliche Anforderungen, für die sowohl theoretisches Wissen, als auch praktische Erfahrungen notwendig sind. (vgl. Risukhina, 2010, S.4) Für dieses Forschungsvorhaben wurde das Experteninterview als Erhebungsmethode ausgewählt, da nur durch diese Methode die relevanten Informationen gesammelt und die Forschungsfrage erfolgreich beantwortet werden kann. Es wurde die Methode des halbstandardisierten Leitfadeninterviews für das Forschungsvorhaben herangezogen. Dies bedeutet, dass der Ablauf der Interviews vorab nicht exakt bestimmt wird und die Interviewpartner frei antworten können. Im Vorfeld wird ein Interviewleitfaden angefertigt, wobei die Fragereihenfolge als auch die Frageformulierung nicht verbindlich sind. Dadurch wird ein natürlicher Gesprächsverlauf gefördert und Themen können durch aktives Nachfragen vertieft werden. Der Interviewleitfaden wird nachfolgend dargestellt:

Interviewleitfaden	
<b>Einstiegsfragen:</b>	Wie lange arbeiten Sie bereits für das Unternehmen und was ist Ihre genaue Berufsbezeichnung?
	Was gehört zu ihren täglichen Aufgaben?
	Beschreiben Sie kurz und knapp die Kernleistung des Unternehmens

<b>Hauptfragen:</b>	
<b>A: Wettbewerb</b>	Wie beschreiben Sie den gegenwärtigen Wettbewerb in Ihrem Unternehmensbereich?
	Welche Herausforderungen ergeben sich dadurch für das Unternehmen?
	Empfinden Sie den Wettbewerb für digitale Unternehmen stärker als für nicht digitale?
<b>B: Differenzierung</b>	Wie differenzieren Sie sich gegenüber Wettbewerbern?
	Inwiefern beeinflusst Rivalität ihr Geschäftsmodell?
<b>C: Innovation</b>	Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach Innovation und Forschung im Wettbewerb und welchen Stellenwert hat Business Development in Ihrem Unternehmen?
<b>D: Service</b>	Welchen Stellenwert hat Kundenservice in Ihrem Unternehmen?
	Inwieweit wurde Ihr Leistungsportfolio bereits um Services erweitert?
<b>E: Daten</b>	Welche Relevanz haben Daten und Datenanalysen in Ihrem Unternehmen?
	Welche Rolle spielt das Modell einer Plattform in Ihrem Unternehmen?
	Inwiefern sehen Sie in großen Datenbeständen einen Wettbewerbsvorteil?
	Können Ihrer Meinung nach die gegenwärtigen digitalen Monopole noch gestürzt werden?
<b>F: Preismanagement</b>	Durch die Digitalisierung werden zunehmend kostenlose Dienste angeboten. Wie kann man als Unternehmen, dass Gewinne erzielen möchte, mit diesen Diensten konkurrieren?
	Inwieweit werden differenzierte Preis- und Erlösmodelle angeboten?
	Inwieweit bieten Sie selbst freie (nicht monetäre) Dienstleistungen/ Produkte an?

	Welchen Stellenwert hat die Profitmaximierung in Ihrem Unternehmen?
<b>G: Strategie</b>	Welche grundlegende Strategie verfolgen Sie um zukünftig Marktanteile zu halten beziehungsweise weiter ausbauen?
	Inwieweit werden Kooperationen mit anderen Unternehmen angestrebt?
<b>H: Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen</b>	Wie schätzen Sie die Wettbewerbschancen österreichischer Digitalunternehmen im globalen Vergleich ein? Wie könnten die Chancen verbessert werden?
	Sehen Sie Schwächen in der momentanen rechtlichen Ausgestaltung in Österreich?
	Inwiefern tragen Eigentumsrechte zur Sicherung Ihrer Produkte bei?
	Wie würden sich ein Transparenzgebot von Algorithmen oder ein Verbot von personalisierter Werbung auf Ihr Geschäftsmodell auswirken?
<b>I: Ausblick</b>	Inwieweit sehen Sie die kapitalistischen Verhältnisse als alternativlose Wirtschaftsform?
	Welche Herausforderungen wird der Wettbewerb in Zukunft mit sich bringen?
	Inwiefern spiegeln sich diese Entwicklungen schon heute in Ihrem Geschäftsmodell wieder?
	Wie zukunftsfähig schätzen Sie ihr Geschäftsmodell ein?
<b>Abschlussfrage:</b>	Was macht aus Ihrer Sicht ein erfolgreiches Geschäftsmodell besonders aus?

Tabelle 4: Darstellung des Interviewleitfadens

Insgesamt wurden sieben Experteninterviews geführt, wobei vier dieser Interviews persönlich und drei telefonisch geführt wurden. Da eines der durchgeföhrten Interviews der vorausgesetzten Expertise und den qualitativen Ansprüchen der vorliegenden Arbeit nicht gerecht wurde, basiert nachfolgende Analyse ausschließlich auf drei persönlichen und drei telefonisch geföhrten Interviews. Diese wurden alle sorgfältig transkribiert und für die nachstehende qualitative Inhaltsanalyse aufbereitet. Die Transkription erfolgte hierbei

geglättet, was bedeutet, dass Füllwörter, welche nicht relevant für die Aussage sind, weggelassen wurden. Wenn es der Verständlichkeit des Gesagten dient, wurden auch Satzstellungen berichtigt.

## 5.2 Auswahl der Experten

Um differenzierte Sichtweisen auf das komplexe Themenfeld des digitalen Kapitalismus und dessen Auswirkung auf die Geschäftsmodellgestaltung in Österreich zu erhalten wurden Experten von Digitalunternehmen aus Österreich befragt. Um die interne Validität, also die Übereinstimmung zwischen dem gesetzten Untersuchungsgegenstand und dem faktisch untersuchten Objekt zu gewährleisten, wurden ausschließlich österreichische Unternehmen befragt, deren Geschäftsmodell gänzlich oder überwiegend als digital (im Sinne des in dieser Arbeit entwickelten Begriffsverständnisses in Kapitel 3.1) definiert werden kann. Darüber hinaus wurden in die Fallauswahl nur jene Unternehmen eingebunden, welchen ein grundsätzlicher Erfolg am österreichischen Markt unterstellt wird. Als Indikator für Erfolg wird die Marktführerschaft in der Branche angesehen. Die Unternehmen Geizhals, Willhaben und 1000things sind Marktführer in Österreich, die Unternehmen Greenbird, Tractive und iTranslate sind Weltmarktführer. Die befragten Experten müssen mindestens ein Jahr im Unternehmen tätig sein und eine leitende Position im Digitalunternehmen innehaben. Drei der geführten Interviews wurden auf Wunsch der Experten telefonisch geführt. Die drei persönlich geführten Interviews fanden in den Räumlichkeiten der Unternehmen statt. Die Gesprächsdauer betrug zwischen 35 und 95 Minuten. Die überdurchschnittliche Interviewdauer von 95 Minuten ist darauf zurückzuführen, dass das Interview mit dem Unternehmen U3 mit 2 Experten geführt wurde. Sämtliche Experten sind mit der namentlichen Nennung, der Nutzung und der Veröffentlichung der erhobenen Daten einverstanden. Nachfolgende Tabelle stellt alle Unternehmen und Interviewpartner im Überblick dar.

Kürzel	Unternehmen	Experte/Expertin	Position
U1	<b>iTranslate</b>	Ylli Qerkini	Head of Marketing
U2	<b>Tractive</b>	Wolfgang Reisinger	Chief Financial Officer
U3	<b>Geizhals</b>	Markus Nigl	Chief Executive Officer
		Michael Nikolajuk	Head of Marketing
U4	<b>Greenbird</b>	Harald Peterka	Chief Executive Officer
U5	<b>Willhaben</b>	Micheal Berger	Head of Digital Marketplaces
U6	<b>1000things</b>	Jan Pöltner	Chief Executive Officer

Tabelle 5: Liste der Interviewpartner

### 5.3 Erläuterung der Auswertungsmethode

Um die transkribierten Interviews auszuwerten wurde eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring angewendet. Hierbei wurden Teile des Interviews extrahiert und getrennt vom ursprünglichen Text weiterverarbeitet. (Gläser and Laudel, 2009, S.46f) Der Bezug zum Text bleibt durch eine Kennzeichnung der entnommenen Passagen bestehen. Die Informationsfülle wurde so systematisch reduziert und entsprechend dem Untersuchungsziel strukturiert. Im ersten Schritt wurde das Material transkribiert und die Analyseeinheit bestimmt. Die Analyseeinheit war im ersten Durchgang der einzelne Fall, im zweiten Durchgang das gesamte Material. Anschließend erfolgte die Paraphrasierung, in welcher nichtinhaltstragende Texte entfernt wurden. (vgl. Mayring 2010, S. 71) Im nächsten Schritt, der Generalisierung, wurden die Paraphrasen auf ein Abstraktionsniveau verallgemeinert. Anschließend wurde das Material einer weiteren Reduktion unterzogen, in welcher Paraphrasen, die eine ähnliche Aussage aufweisen, zusammengefasst wurden. Die Extrahierung erfolgte hierbei anhand vorab gebildeter Kategorien. Die Kategorien wurden zuerst aus den theoretischen Vorüberlegungen gebildet und im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage geformt. Diese Kategorien stellten auch die Basis für die Entwicklung des Leitfadens dar. Nach der erfolgreichen Interviewdurchführung und der Transkriptanalyse wurden diese Kategorien ergänzt, umformuliert und gegebenenfalls neu gebildet. Die deduktiven Kategorien münden somit in induktiven Kategorien. (vgl. Mayring,

2010, 70ff) Nachfolgende Tabelle stellt einen Auszug der Zusammenfassungsmaske der durchgeführten Inhaltsanalyse dar:

<b>U</b>	<b>Nr.</b>	<b>Paraphrase</b>	<b>Generalisierung</b>	<b>Reduktion &amp; Kategorisierung</b>
U3	A33	Es wird zu wenig über reale Umsetzungsmöglichkeiten debattiert	Zu wenig Debatten über Umsetzungsmöglichkeiten	J1: - Es gibt Alternativen zum Kapitalismus
U3	A34	Es gibt Alternativen zum kapitalistischen Wirtschaftsmodell	Kapitalistisches Wirtschaftsmodell ist nicht alternativlos	- Muss keine reine andere Wirtschaftsform sein - Zu wenig Debatten über Umsetzungsmöglichkeiten und Bewusstseinsbildung - Alternativen können nur durch Führungskräfte, Politik und einen gesellschaftlichen Konsens geformt werden
U3	A34	Es muss nicht zwanghaft eine Wirtschaftsform sein die ganz losgelöst ist vom Kapitalismus	Muss keine reine andere Wirtschaftsform sein	- Bedarf kreativer Ansätze und Finanzierungsmodelle, um Forschungsanreize aufrechtzuerhalten
U3	A34	Essentiell ist es, Konflikte und Dilemma zu managen und bewusst zu machen	Bewusstseinsschaffung	
U3	A34	Bei gänzlicher Offenlegung muss es im Ende trotzdem jemand bezahlen	Bedarf kreativer Ansätze und Finanzierungsmodelle um Forschungsanreize aufrechtzuerhalten	
U3	A34	Bedarf kreativer Ansätze um Forschungsanreize für Unternehmen aufrechtzuerhalten		
U3	A34	Bedarf alternativer Finanzierungsmodelle		
U3	A34	Alternativen können nur durch Führungskräfte, Politik und einen gesellschaftlichen Konsens geformt werden	Alternativen können nur durch Führungskräfte, Politik und einen gesellschaftlichen Konsens geformt werden	
U3	A34	Aktives Gestalten von Alternativen braucht Führungskräfte		

Tabelle 6: Auszug der Zusammenfassungsmaske 1

Die erste Spalte dient der korrekten Unternehmenszuordnung. Die Codes der Unternehmen sind mit jenen aus der Expertentabelle ident. In diesem Fall handelt es sich also um einen Ausschnitt der Inhaltsanalyse mit dem Experten vom Unternehmen U3. Die zweite Spalte gibt die Position der extrahierten Stelle in den Transkripten an. Nummer A33 bezieht sich also auf die 33te Antwort des Interviewpartners. Bei jenem Interview mit zwei Interviewpartnern wurde die Nummerierung durch die Kürzel Aa (für den ersten Interviewpartner) und Ab (für den zweiten Interviewpartner) weiter spezifiziert. Die dritte Spalte stellt die Paraphrasierung der transkribierten Textpassage dar. Die darauffolgende

Spalte gibt die Generalisierung wieder. In der letzten Spalte werden die Aussagen nochmals auf das wesentliche reduziert und unter der entsprechenden Kategorie subsummiert. Um die Vorgehensweise zu verdeutlichen, stellt nachfolgende Tabelle ein weiteres Beispiel dar. In diesem Fall handelt es sich nun, um einen Ausschnitt einer Zusammenfassungsmaske mit dem Unternehmen U6.

<b>U</b>	<b>Nr.</b>	<b>Paraphrase</b>	<b>Generalisierung</b>	<b>Reduktion &amp; Kategorisierung</b>
U6	A22	Kurzfristig, mittelfristig könnte man so viel Geld schaffeln	Wenn man seinen Idealen nicht treu bleibt hat man vielleicht kurzfristig Erfolg aber nicht langfristig	G2 - Gesunder Mix zwischen Idee (zweitrangig) und Team (erstrangig) -> ohne Team wird sich die beste Idee nicht durchsetzen - Glück zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein - Seinen Idealen treu zu bleiben
U6	A22	Mit den ganzen angebotenen Kooperationen		
U6	A22	Langfristig bringt es nichts, weil man es sich mit den Usern verscherzt		
U6	A34	Ein Geschäftsmodell macht zuerst mal die Idee besonders	Die Idee ist zweitrangig, sobald das Team dazu kommt	
U6	A34	Die Idee ist jedoch zweitrangig in dem Moment wo das Team hinzukommt		
U6	A34	Der gesunde Mix zwischen Idee und Team	Gesunder Mix zwischen Idee und Team	
U6	A34	Dahinter steht natürlich auch Glück zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein	Glück zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein	
U6	A34	Die Idee kann noch so gut sein, wenn das Team dahinter nicht passt wird es nicht funktionieren	Ohne Team wird sich die beste Idee nicht durchsetzen	

Tabelle 7: Auszug der Zusammenfassungsmaske 2

Nach Abschluss der Auswertungsmethode für jeden einzelnen Fall wurde die Analyseeinheit auf das gesamte Material erweitert und die Ergebnisse wurden fallübergreifend zusammengefasst. Die Ergebnisse des zusammenfassenden Kategoriensystems wurden im letzten Schritt dann anhand des Ausgangsmaterials rücküberprüft. Durch diesen letzten Schritt wird gewährleistet, dass die Ergebnisse die ursprünglichen Aussagen repräsentieren.

### 5.3.1 Deduktive Kategorienbildung

In Summe wurden für das Kategoriensystem im Vorfeld 9 Hauptkategorien gebildet, welche mit den Buchstaben A-H gekennzeichnet wurden. Um eine bessere Strukturierung der empirischen Daten zu gewährleisten, wurden für jede Kategorie Subkategorien gebildet. Die Subkategorien sind im Sinne der Unterscheidungskraft mit einer Nummerierung versehen. Nach Fertigstellung des Kategoriensystems erfolgte eine Rücküberprüfung der gebildeten Kategorien mit den Ergebnissen des theoretischen Teils dieser Arbeit. Das deduktive Kategoriensystems ist in nachfolgender Tabelle ersichtlich:

<b>Hauptkategorie</b>		<b>Subkategorie</b>
<b>A</b>	Wettbewerbssituation	1 In der Branche 2 Im Allgemeinen für Digitalunternehmen 3 Monitoring der Konkurrenz
<b>B</b>	Differenzierung	1 Alleinstellungsmerkmal des Produkts/Services 2 Marketingmaßnahmen zur Differenzierung
<b>C</b>	Innovation	1 Rivalität als Treiber von Innovation 2 Stellenwert von Innovation und Business Development im Unternehmen
<b>D</b>	Service	1 Stellenwert von Dienstleistungen & Services im Unternehmen 2 Stellenwert von Kundenservice im Unternehmen 3 Portfolio Erweiterungen durch Services
<b>E</b>	Daten	1 Relevanz von Daten und Datenstrategien 2 Rolle des Plattformmodells 3 Große Datenbestände & Monopolbildungen
<b>F</b>	Preismanagement	1 Erlösgenerierung bei zunehmend kostenlosen Dienstleistungen 2 Differenzierung von Preisen & Erlösen 3 Anbieten von kostenlosen Dienstleistungen 4 Stellenwert Profitmaximierung
<b>G</b>	Strategie	1 Grundlegende Strategie 2 Kooperationen & Wertschöpfungsprozesse 3 Schwächen in der Ausgestaltung 4 Eigentumsrechte & Patente

<b>H</b>	Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen	1	Wettbewerbschancen von österreichischen Digitalunternehmen
		2	Verbesserung der Chancen
		3	Schwächen in der Ausgestaltung
		4	Eigentumsrechte und Patente
		5	Transparenzgebot von Algorithmen, Verbot von personalisierter Werbung
<b>I</b>	Ausblick	1	Alternativen zum Kapitalismus
		2	Herausforderung der Zukunft
		3	Erfolgsfaktoren für ein Geschäftsmodell

Tabelle 8: Deduktives Kategoriensystem

### 5.3.2 Induktive Kategorienbildung

Nach der Durchführung der Interviews und der Analyse der Transkripte, wurden die deduktiven Kategorien ergänzt, umformuliert und neu geordnet. Die deduktiven Kategorien münden somit in induktiven Kategorien. (vgl. Mayring, 2010, 70ff) Nachfolgende Tabelle stellt das finale Kategoriensystem dar.

<b>Hauptkategorie</b>		<b>Subkategorie</b>	
<b>A</b>	Wettbewerbssituation	1	In der Branche
		2	Im Allgemeinen für Digitalunternehmen
		3	Monitoring der Konkurrenz
<b>B</b>	Differenzierung	1	Differenzierung gegenüber Wettbewerb
		2	Charakteristika des Produkts/Services
<b>C</b>	Strategische Ausrichtung	1	Allgemein
		2	Marketingstrategie
		3	Kundenservice und Kundenzufriedenheit
<b>D</b>	Finanzmanagement	1	Allgemeine Erlösmodellstrategien
		2	Differenzierung von Preisen/Abos
		3	Freie & kostenlose Services
		4	Profitmaximierung und Wachstum
<b>E</b>	Innovation & Business Development	1	Allgemein
		2	Produkterweiterungen & Kooperationen
<b>F</b>	Daten	1	Relevanz und Umgang im Unternehmen
		2	Allgemein & Plattformmodell

<b>G</b>	Geschäftsmodell	1	Allgemeines
		2	Erfolgsfaktoren
<b>H</b>	Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen	1	Allgemeine Marktcharakteristika
		2	Rahmenbedingung für österreichische Unternehmen
		3	Rechtliche Ausgestaltung und Verwendung von IPR
		4	Open Source und Transparenz
<b>I</b>	Humankapital & innere Organisation	/	
<b>J</b>	Kapitalistische Wirtschaftsform	1	Kapitalismus
		2	Zukünftige Entwicklungen

Tabelle 9: Induktives Kategoriensystem

## **6. Empirischer Hauptteil**

In diesem Kapitel werden nun die wesentlichen Erkenntnisse der empirischen Forschung dargestellt. Die Analyseergebnisse werden kategorisch präsentiert und umfassend interpretiert. Abschließend wird die Forschungsfrage beantwortet.

### **6.1 Analyseergebnisse**

#### **Kategorie A: Wettbewerb**

Der Wettbewerb und die Konkurrenzsituation sind sehr branchenabhängig und werden von den einzelnen Digitalunternehmen divers wahrgenommen. Alle Unternehmen stimmen jedenfalls überein, dass sich der Wettbewerb im Digitalsektor in den letzten Jahren verändert und verstärkt hat. Dies wird vor allem daran erkennbar, dass mehr Blogs und Plattformen entstanden sind, mehr Anbieter und Anbieterinnen um die Nutzer und Nutzerinnen kämpfen und viel mehr Budget für Online- und Content Marketing eingesetzt wird. Die Faktoren Zeit und Geschwindigkeit sind essentiell im dynamischen digitalen Wettbewerb. Branchengrenzen verschwimmen und Unternehmen müssen zunehmend mit branchenfremden Wettbewerbsteilnehmer um die Aufmerksamkeit der Nutzenden und um das Werbebudget von Kunden und Kundinnen, buhlen. Diese Tendenzen werden sich zukünftig weiter verstärken.

In den eigenen Branchen wird der Markt von den Unternehmen durchwegs als noch nicht ausgeschöpft beschrieben. Es wurde festgestellt, dass Branchen und Dienstleister zum Teil sehr innovationsresistent sind und keine Transparenz zulassen möchten. Auch wurde erkenntlich, dass eine verstärkte Konkurrenzsituation durchaus wünschenswert ist und eine starke Konkurrenzsituation nicht zwangsläufig mit der Abnahme des User Engagements korreliert, denn in der Regel wechseln nur unzufriedene User und Userinnen zur Konkurrenz. Darüber hinaus können Konkurrenten positiv zur Kundenawareness beitragen: „Es wäre gar nicht so schlecht, wenn ein, zwei andere Größere uns helfen würden den Markt bereitzustellen und die Leute auf das Produkt aufmerksam zu machen. Dann (...) wäre der Markt oder die Nachfrage schon um einiges größer.“ (vgl. U2, A5)

Die großen digitalen Monopole wie Facebook und Google wirken sich zum einen direkt auf die Konkurrenzsituation aus indem sie wie beispielsweise bei U1 die selbe Dienstleistung anbieten, zum anderen wirken sie sich indirekt auf alle befragten Unternehmen aus, indem sie die Rahmenbedingungen für den Wettbewerb setzen und diesen (beispielsweise durch

ein besseres oder schlechteres Google Ranking) beeinflussen und manipulieren können. Die digitalen Monopole als direkte Konkurrenz zu haben ist herausfordernd. Der Sturz der Monopole wird jedoch nicht ausgeschlossen, denn auch sie müssen sich vernünftig weiterentwickeln. Diese Erweiterungen und Verbesserungen sind auch maßgebend für die zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten und Marktchancen österreichischer Digitalunternehmen. „So sehr wir uns auch auf unsere eigene Plattform konzentrieren und schauen was die direkte Konkurrenz macht, ist es schon so, dass wir nicht aus den Augen verlieren dürfen was die wirklichen Big Player, die globalen Player im E-commerce Market machen.“ (vgl. U3, Ab40) Monitoring und Konkurrenzvergleiche kommen stets in allen Digitalunternehmen vor, im Speziellen stehen die Produktqualität und Produkterweiterung im Fokus. Ein Vergleich empfiehlt sich mit allen spannenden Apps unabhängig von Größe und Branche. Auch sollte auf das Trafficaufkommen anderer Applikationen geachtet und ein Auge auf eventuelle unlautere Methoden (vor allem von den größten Marktteilnehmern) geworfen werden.

### **Kategorie B: Differenzierung**

Um im globalen Wettbewerb mit großen Konkurrenten bestehen zu können, differenzieren sich die Unternehmen vor allem durch eine bessere Customer Experience. Dies wird vorwiegend durch ein ansprechenderes und problemlösungsorientierteres User Interface, sowie durch ein besseres User Service gewährleistet. Die Customer Experience ist ein wesentliches Differenzierungsmerkmal und durch authentische, transparente und unbeeinflusste Services können sich Unternehmen selbst bei identer Kernleistung wesentlich unterscheiden. Der Fokus des Produkts/Services soll stets auf den Bedürfnissen der Kundschaft liegen. Offene, erweiterbare modulare Lösungen führen zu einer besseren Kompatibilität mit anderen Produkten und bewahren den Kunden oder die Kundin vor einer digitalen Sackgasse.

### **Kategorie C: Strategie**

Im Mittelpunkt der Unternehmensstrategien stehen effiziente Arbeitsprozesse, ausgezeichnete Serviceleistungen, sowie ein authentisches Auftreten und eine starke Kundenfokussierung. Beispielsweise bietet U5 den Händler und Händlerinnen eine kostenfreie Software für das Inventarmanagement und das selbständige Durchführen von Datenanalysen an. Diese Integration von Kundenwertschöpfungsprozessen führt nicht nur

zu einer stärkeren Kundenbindung, sondern auch zu einer besseren Händlerperformance, wodurch abermals die unternehmenseigenen Umsätze steigen. Eine aktive, schnelle und persönliche Kommunikation ist für alle Unternehmen Voraussetzung. Das Kundenfeedback ist sehr wichtig und Entscheidungen sollten auch aus der Kundenperspektive betrachtet werden. Strategisch relevant sind vor allem die Kennzahlen User-Funnel und User-lifetime-value. Kundenloyalität und Kundenzufriedenheit sind maßgebend für den Unternehmenserfolg und werden von allen Unternehmen auch als wichtiger eingestuft als schnelles Wachstum. Als herausfordernd wird vor allem die Balance zwischen der globalen Skalierung und dem lokalen Bedürfnisverständnis gesehen. Bewertungen und Bewertungsportalen kommt eine große Bedeutung zu und negative Erfahrungen werden sofort veröffentlicht, wodurch dem Stellenwert von Service abermals eine größere Rolle zukommt. Bei Plattformmodellen zeichnet sich der Tenor ab, zahlende Kunden und Kundinnen und nichtzahlende User und Userinnen gleich zu behandeln, da die einen die anderen bedingen.

Die schnelle Besetzung eines neuen Marktsegments kann zwar zu first-mover Vorteilen führen, jedoch wird das Schaffen einer Produktawareness als kapitalintensive Herausforderung gesehen, besonders wenn es sich dabei um ein erklärbungsbedürftiges Produkt handelt. Um Kunden und Kundinnen zu akquirieren kommen sowohl offline als auch online Marketingmaßnahmen zum Einsatz. Der Fokus liegt jedoch eindeutig auf online Marketingstrategien, vor allem auf Social Media Strategien und Performance Marketing Maßnahmen. Innovatives Content Marketing kommt zunehmend zum Einsatz und mit Kunden und Kundinnen wird über mehrere Kanäle hinweg interagiert. Hinsichtlich personalisierter Werbung sind die Meinungen divers: Während U6 personalisierte Werbung als essentiell empfindet ist U5 überzeugt, dass personalisierte Werbung „kein Gefühl von Vertrauen“ schürt und sie sich somit eher negativ auswirkt. (vgl. U5, Ab25)

### **Kategorie D: Finanzmanagement**

Eine Differenzierung zwischen Preisen, Zahlungsarten, Leistungsmodellen (Basic und Premium) und der Bindungsdauer findet durchwegs in unterschiedlicher Intensität statt. Es kommen sowohl Freemium Modelle, Subscription Modelle, Hidden Revenue Modelle als auch Affiliate Modelle zum Einsatz. Pay-per-Use Modelle oder innovative Preismetriken finden keine Anwendung. Hinsichtlich den Provisionsmodellen bevorzugen die Digitalunternehmen vor allem die Abrechnung nach dem Cost per Click (CPC) Prinzip.

Große Digitalunternehmen wie eBay oder Amazon geben jedoch das Model Cost per Order (CPS) als Provisionsmodell vor. Im Allgemeinen ist die Nutzung für Enduser und Enduserinnen oft kostenlos und wird durch zahlende Kundengruppen oder durch Werbung subventioniert. Freie Services werden zum Teil angeboten, verfolgen jedoch abermals wieder primär ökonomische Zwecke und dienen beispielsweise der Akquisition von User und Userinnen. Dass das eigene Service einmal durch eine kostenlose Alternative abgelöst werden könnte, ist für die Mehrheit der Unternehmen kaum vorstellbar. Der Einsatz von Freeware sei vor allem für professionelle Dienstleistungen zu heikel, nicht zuletzt auch im Hinblick des Datenschutzes. Auch sind Kunden und Kundinnen dazu bereit, für einen Service, der ihre Bedürfnisse ganzheitlich erfüllt zu bezahlen, selbst wenn es ein kostenloses Alternativprodukt geben würde. Bei der Preisbestimmung soll jedenfalls versucht werden, das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis für alle Beteiligten zu finden. Tendenziell werden bei einer längeren Bindungsdauer die Angebote günstiger. Rabattierungen werden, wenn überhaupt, nur Großkunden oder für einen Probezeitraum gewährt. „Wir haben eine sehr starre und konsequente Preispolitik. Wir machen keine Rabattierungen und versuchen unseren Preis eigentlich zu halten wo es geht. Das einzige wo wir uns ein bisschen spielen ist, wenn Kunden (...) die Technik mal probieren wollen“. (vgl. U4, A10)

Allgemein erkennbar ist eine starke Abkehr von Werbeerlösen, die durch Bannerwerbung oder dergleichen generiert wurden. U1 hat beispielsweise jegliche Werbung in der App in Hinblick auf eine verbesserte User Experience entfernt, da diese „den User einfach gestört hat und die Revenues von diesem Stream sehr gering waren“. (vgl. A31) Während bei U1 nun Subscription Modelle zur Anwendung kommen, generiert U6 primär Erlöse durch Content Marketing Kampagnen und U3 subventioniert den kostenlosen Endkundenservice durch erfolgsbasierte Transaktionsberechnungen. „Sich von Werbeerlösen zu finanzieren wird sukzessiv abgelöst werden von transaktionalen Geschäftsmodellen. (...) man möchte nicht mehr für das Einstellen einer Anzeige bezahlen, sondern für den eigentlichen Verkaufserfolg“ (vgl. U3, A9)

Bei keinem Unternehmen steht die Profitmaximierung im Vordergrund, sondern das Anstreben eines gesunden und organischen Wachstums. Die Unternehmen sind alle langfristig ausgerichtet und streben nach gesunden Margen, welche Unabhängigkeit, Innovationskraft und diverse Marketingmaßnahmen fördern und ermöglichen sollen. Eine Gewinnsteigerung ist jedenfalls wünschenswert aber nicht per se das Ziel.

## **Kategorie E: Innovation & Business Development**

Innovation und Forschung nehmen bei allen Unternehmen einen hohen Stellenwert ein und sollen im Unternehmen „tief verwurzelt“ und ins „daily business integriert“ sein. (vgl. U3, A26) Innovationen müssen sich hierbei nicht per se auf die Produkt- oder auf die Dienstleistungsebene beziehen, sondern können auch auf anderen Ebenen stattfinden, beispielsweise durch innovative Marketingkampagnen. Vielmals leiten sich Innovationsideen von den Wünschen und dem Feedback der Kunden und Kundinnen ab. Ganz klar sprachen sich alle Unternehmen dafür aus, dass Konkurrenz als Treiber von Innovation fungiert und auch zu einer guten Entwicklung und Marktetablierung beitragen kann. Ohne Innovation gibt man jedenfalls seinen Mitbewerbern und Mitbewerberinnen die Chance sich auf dem Markt zu positionieren. Portfolioerweiterungsstrategien werden vor allem auf zwei Ebenen verfolgt: Zum einen durch die Weiterentwicklung von existierenden Produkten für andere Märkte und Zielgruppen (Markterweiterung) und zum anderen durch die Ansprache derselben Zielgruppe mit einem anderen Produkt. (Produkterweiterung) „Wir expandieren jetzt unsere Tätigkeiten in andere Bereiche wo wir noch einiges an Raum rausholen können“. (vgl. U1, A12) Der Aufbau eines Ökosystems kommt für die befragten Unternehmen eher nicht in Betracht. Es sei zwar „sehr verlockend viel zu machen, aber vielleicht macht man dann gar nichts wirklich gut (...) Wir wissen wo unsere Stärke ist und solange dieser Markt noch nicht mal ansatzweise ausgeschöpft ist, sehen wir nicht wirklich die Notwendigkeit das Portfolio zu erweitern.“ (vgl. U2, A20) Die eigenen Kernkompetenzen sollten stets im Fokus stehen und die Optimierung dieser sollte durchwegs angestrebt werden. Auch bei Kooperationen gilt es darauf zu achten, die eigenen unternehmerischen Werte, Strategien und Visionen nicht aus den Augen zu verlieren. Im Allgemeinen werden Kooperationen und strategische Partnerschaften in jenen Bereichen eingegangen, die außerhalb der Kernkompetenzen der eigenen Organisation liegen. Strategische Partnerschaften mit branchenfremden Unternehmen, welche dieselbe Zielgruppe bedienen, können positiv zur Kunden- und Kundinnenakquisition beitragen. Kooperationen werden als sehr zeitintensiv und aufwendig wahrgenommen. Im Allgemeinen sollen Marktanalysen neuen Produkt- und Serviceinnovationen voraus gehen und Unternehmen sollen „immer testen ob das wirklich User haben wollen. (...) Und wenn man Ideen hat schnell anfangen Feedback vom User reinzuholen und laufend zu iterieren“. (vgl U1, 40)

Die Frage zwischen „do it oder buy it“ muss unentwegt gestellt werden. Gut entwickelte Lösungen sollten nicht nachgemacht, sondern zugekauft werden. Dort wo das Marktangebot jedoch „weder wirtschaftlich vertretbar, noch technisch eine gute Lösung bietet“, sollte selbst eine Lösung entwickelt werden. (vgl. U4, A18) Entscheidet man sich für die Selbstentwicklung, sollte das Ergebnis jedoch nicht nur intern Anwendung finden, sondern sich auch zur Vermarktung eignen.

### **Kategorie F: Daten**

Für alle Unternehmen sind Daten unabkömmlig und Datenanalysen sehr wichtig. Gute Entscheidungen werden datenbasiert getroffen und ein effizienter Datenumgang ist die Basis für ein personalisiertes Digitalangebot. Ohne Daten können Unternehmen immer „nur reagieren und nie agieren. Und reagieren heißt (...) erkennbare Beanstandungen zu korrigieren oder nachzuarbeiten.“ (vgl. U4, A5) Gutes Management bedingt viele Daten und große Datenbestände sind ein Wettbewerbsvorteil, da durch Daten Wissen erzeugt wird und „je mehr Wissen man hat umso besser kann man natürlich eine Plattform auch ausrichten, steuern und optimieren.“ (vgl. U3, Ab31) Beispielsweise kann durch eine adäquate Analyse des Userverhaltens ein Service optimiert und die Usability verbessert werden. Je mehr User und Userinnen eine Plattform oder eine App aufweist, umso mehr Daten werden grundsätzlich auch generiert. Im Allgemeinen werden nur sinnvolle und nicht alle möglichen Daten gesammelt. Auch ist nicht das einzelne Verhalten der User und Userinnen interessant, sondern das Gesamtverhalten der Nutzenden. Die Schwierigkeit der Analyse liegt oft gerade darin, die richtigen Schlüsseldaten zu finden. Mit der steigenden Anzahl an verschiedenen Applikationen steigt auch der Dateninstandhaltungsaufwand. Daten können auch zugekauft werden und Unternehmen, die sich den teuren Zukauf nicht leisten können, haben einen Wettbewerbsnachteil. Für die Datenarbeit kommen zum Teil eigene Business Intelligence Teams zum Einsatz. Alle Unternehmen verwenden Monitoring und Analyse Software, wie beispielsweise SensorTower, AppAnnie, Google Analytics oder Facebook Pixel. Analysen finden zum Teil automatisiert statt. Das Plattformmodell kommt umfassend zur Anwendung und wird als sehr zukunftsorientiert angesehen.

### **Kategorie G: Geschäftsmodell**

Für jedes Unternehmen ist ein erfolgreiches Geschäftsmodell eines, welches den Kundennutzen in den Vordergrund stellt, problemlösungsorientiert ausgerichtet ist und das

Kundenbedürfnis ganzheitlich erfüllt. Ein Produkt oder ein Service das keinen Business Case für einen Kunden oder eine Kundin hat, hat „keine Existenzberechtigung am Markt.“ (vgl. U4, A7) Die Branche und das Produkt sollten zukunftsfähig und nachhaltig sein und das Geschäftsmodell flexibel, um sich neuen Gegebenheiten anpassen zu können. Auch sollte es auf verschiedene Medientypen, Kanäle und Mediengattungen übertragbar sein und zukünftige Entwicklungen sollten sich schon heute im Geschäftsmodell wiederfinden. Es empfiehlt sich, ein Geschäftsmodell rund um das Modell einer Plattform aufzubauen. Ein gutes Geschäftsmodell ist offen und innovativ, wird täglich adjustiert und hinterfragt und nie als endgültige Lösung angesehen, sondern immer als ein dynamisches Modell. Aus kapitalistischer Sicht ist ein Geschäftsmodell ein gutes, wenn eine gewisse Umsatzrendite erwirtschaftet wird. In diesem Sinne ist Profitabilität ein Indikator für ein gutes Modell. Es stellt ein optimal monetarisches Angebot mit fairem Preisgefüge dar und basiert nicht auf betrügerischen Methoden, sondern versteht die Kundenzahlungsbereitschaft. Einen allgemeinen Erfolgsgarant gibt es nicht. Jedenfalls bedingt Erfolg aber harte Arbeit, viel Zeit, Fleiß und eine vernünftige Idee. Erstrangig bedingt es jedoch ein gutes Team, denn „die Idee kann noch so gut sein und mit noch so viel Kapital ausgestattet werden, wenn das Team dahinter nicht passt (...) wird das nicht funktionieren.“ (vgl. U6, A34)

### **Kategorie H: Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen**

Die ökonomischen Rahmenbedingungen haben sich verändert, die Marktdynamik hat sich verstärkt und Eintrittsbarrieren wurden geringer. Vielmals lassen sich Menschen noch nicht auf neue Techniken und Services ein, und Transparenz wird in vielen Branchen nicht gewünscht. Ein fairer Wettbewerb bedingt ein global vernetztes, abgestimmtes und kontinuierliches Wirtschaftssystem und eine Regulierung der digitalen Monopole. Auch wenn sich die Monopolstellungen und Kapitalkonzentrationen definitiv auf den Wettbewerb auswirken, können sich österreichische Digitalunternehmen noch erfolgreich am Markt positionieren, denn „es gibt genug Raum für alle“ und „man muss nicht so groß wie Google werden, um erfolgreich zu sein“. (vgl. U1, A12) Dennoch kann ein Digitalunternehmen eher nur mehr in einem Nischensegment, welches gegenwärtig noch klein ist, wachsen und weltweit skalieren. Kleine Unternehmen sind oftmals mutiger, kreativer, enthusiastischer und innovativer als Konzerne und Entscheidungsprozesse sind kürzer und informeller. Die internationalen Wettbewerbschancen von österreichischen Digitalunternehmen werden prinzipiell eher als positiv wahrgenommen und das Land Österreich ist international gut

angesehen. Österreich ist jedoch ein kleiner Markt mit limitiertem Umsatzpotential und limitierter Skalierungsmöglichkeit, was sich definitiv auf die Investitionstätigkeit und Wettbewerbsfähigkeit auswirkt. Es ist herausfordernd, in einem relativ kleinen Markt zu Hause zu sein und trotzdem „ordentlich zu investieren und Produkte zu liefern die wettbewerbsfähig mit internationalen Mitbewerber sind“ und ein „Weltklasseangebot im Sinne der Funktionalität und Wirksamkeit“ darstellen. (vgl. U3, A6) Die Wettbewerbschancen von österreichischen Digitalunternehmen werden weiters dadurch geschmälert, dass „Österreich teilweise das Geld fehlt, diese Firmen selbst auf hohem Niveau aufzubauen“ und die Firmen „im kleinen Status von großen amerikanischen Unternehmen aufgekauft werden“ (vgl. U1, A32) Auch wenn sich die Investitions situation in Österreich bereits verbessert hat, muss sie weiter optimiert werden, da ein globaler Erfolg auch einen hohen Kapitaleinsatz bedingt. Darüber hinaus bedarf es mehr Anreize für das Unternehmertum, eine Vereinfachung der langwierigen aufwendigen bürokratischen Prozesse zur Unternehmensgründung, sowie ein faireres Besteuerungssystem und ein übersichtlicheres und leichter verständlicheres Abgabesystem. Eindeutige Vorteile für österreichische Digitalunternehmen finden sich im Bereich der Mitarbeiterqualität, im Speziellen auch im Bereich der Softwareentwicklung. Mit guten Mitarbeitern und einem guten Businessmodell kann man auch aus Österreich „wunderbar internationalisieren“ und „aus Österreich oder auch aus Europa hinaus Weltklasse“ werden (vgl. U3, A29)

Die rechtliche Genauigkeit in Österreich und Europa ist aus Unternehmensperspektive manchmal suboptimal, auch wenn sie aus Userperspektive sehr wünschenswert ist. Die arbeitsrechtliche Ausgestaltung ist im globalen Vergleich eher hinderlich. Das Immaterialgüterrecht ist okay und ausreichend, der Mehrwert und die Effizienz der DSGVO mittelmäßig. Eigentumsrechte werden so weit als möglich eingesetzt und das Markenrecht findet vor allem in Form von Wort-, Bild- und Wortbildmarken Anwendung. Open Source wird als sehr relevant und vorteilhaft angesehen. Ein Transparenzgebot beziehungsweise eine Offenlegungspflicht müsste jedenfalls im Kontext der gesamten Ökonomie und dem Wettbewerb analysiert und international verwirklicht werden. Durchaus ist ein Transparenzgebot auch „wirtschaftstauglich“ und „hoch wünschenswert“, vor allem für die Forschungslandschaft und für die Softwareentwicklung. (vgl. U3, A33) Um den Innovations- und Forschungsanreiz aufrechtzuerhalten, würde eine Umsetzung jedoch jedenfalls Refinanzierungsmöglichkeiten für Unternehmer und Unternehmerinnen voraussetzen.

### **Kategorie I: Interne Organisation und Humankapital**

Die Organisationsstruktur soll sich aus der Unternehmensstrategie und der Unternehmensmission ableiten. Ein guter Output bedingt eine gute innere Organisation und eine offene und aktive Kommunikation. Eine offene Unternehmenskultur führt zu Freiraum und Eigenverantwortung. In allen befragten Unternehmen gibt es flache Hierarchien und in den meisten findet der Lean Approach mit kurzen und schnellen Entscheidungswegen Anwendung. Unternehmensinterne Prozesse sollen nicht durch langwierige Entscheidungswege verzögert werden und es soll sichergestellt werden, „dass das Unternehmen eine Organisationsform hat, die entsprechend Innovation ermöglicht und fördert“. (vgl. U3, A27) Die Integration eines kleineren Unternehmens in eine Konzernstruktur kann unter Umständen die gute organisatorische Rationalität des kleineren Unternehmens zerstören. Alle Experten stimmen überein, dass Humankapital und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen überaus wichtig und erfolgsentscheidend sind. Ein Unternehmen kann nur durch gute Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erfolgreich werden. Die innere Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist ausschlaggebend.

### **Kategorie J: Kapitalistische Wirtschaftsform**

Das Bedürfnis von Unternehmen Ideen zu kommerzialisieren ist tief verankert und spätestens bei einem Investoreneinstieg (Renditeerwartung) unumgehbar. „Ich kenn halt keine Alternative aus Unternehmenssicht (..), eine wo ich mir auch denke, die hat sich in irgendeiner Art und Weise, sei es auf einen anderen Kontinent oder System, wirklich bewährt“. (vgl. U5, Ab46) In der Regel führt eine Kommerzialisierung jedoch auch zu einer Professionalisierung der Idee. Ein Unternehmen, welches in einer kapitalistischen Welt agiert, wird immer auf einen gewissen Kapitaleinsatz angewiesen sein, da Abhängigkeiten zu „externen Dienstleistern“ bestehen, die „Teil der kapitalistischen Welt sind und für ihre Dienste Geld verlangen.“ (vgl. U5, Aa49) Demnach müsste zumindest ein kostendeckendes Wirtschaften ermöglicht werden. Alternativ müsste sich ein Unternehmen rein auf Spenden verlassen, wodurch es sich jedoch wieder „bis zu einem gewissen Grad abhängig“ macht, was zu Beeinflussungen führen kann. (vgl. U5, Ab49) So wird es schwierig, idealistische beziehungsweise sozialistische Services im kapitalistischen Rahmen aufrecht zu erhalten, auch wenn der Kapitalismus per se nicht als alternativlos angesehen wird. Es „wäre an der Zeit zu überdenken, wie man den Kapitalismus sinnvoll umlegen kann“. (vgl. U2, A25) Denn auch wenn es „im Moment (..) vermutlich die alternativlose Wirtschaftsform“ ist, kann

das „mittelfristig bis langfristig“ nicht so bleiben. (vgl. U6, A20) Denn wenn viele Personen durch die Digitalisierung ihren Arbeitsplatz verlieren und ein bedingungsloses Grundeinkommen eingeführt wird, muss „die ganze kapitalistische Theorie sowieso in Frage gestellt werden.“ Für U1 ist der Kapitalismus hingegen eine alternativlose Wirtschaftsform und es wird kein Zusammenhang zwischen dem Kapitalismus und dem Erfolg von digitalen Unternehmen gesehen. Auch ist der „Kapitalismus nichts Negatives“ und „der Fokus einer jeden Firma ist auf dem Profit“. (vgl. U1, A39)

Alternativen zur kapitalistischen Wirtschaftsform müssen nicht zwanghaft eine „reine andere Form“ darstellen, sondern in der Lage sein, die aufkommenden Konflikte und Dilemmas aktiv zu managen. Dies bedingt kreative Ansätze und Finanzierungsmodelle, durch welche der Forschungsanreiz für Unternehmen aufrechterhalten wird. (vgl. U3, A34) Alternativen können nur durch Führungskräfte, Politik und „einen Konsens in der Gesellschaft den man durch Kommunikationsdialog erzeugen kann“, geformt werden. (vgl. U3, A34) Für die Umsetzung solcher Alternativen ist für U2 die Politik „viel zu schwach (..), denn Kapitalisten denken nicht langfristig, (..) weil das was in den nächsten 10, 20 Jahren passiert ist für die meisten Politiker nicht wirklich relevant, weil sie wahrscheinlich nicht mehr im Amt sein werden“ und „wenn sie so denken würden, würden sie wahrscheinlich nicht gewählt“ werden. (vgl. A25) „Solche Initiativen (..) müssen in Wahrheit von den Großen kommen (..), es müsste die Digitalbranche Amazon, Facebook, Google sein, oder Mercedes Benz, Nestle, (..) und da gibt es halt sehr selten die Motivation dafür“. (vgl. U2, A25) Die Ablösung des Modells scheint somit noch sehr ungewiss, doch bereits heute zeichnet es sich ab, „wie immer mehr Leute dagegen aufbegehen“. (vgl. U6, A20) Lebensqualität wird wichtiger als nur ein hohes Einkommen und Unternehmen lehnen zunehmend hohe Kaufangebote von digitalen Monopolen ab.

Zukünftig werden sich Wettbewerbskonstellationen, Wertschöpfungsketten und Branchen weiter stark verändern. Produkte werden nie ewig halten und immer den technischen Fortschritten angepasst werden müssen. Vor allem durch IoT, Virtual Reality (VR) und Augmented Reality (AR) wird sich der Markt nochmals umkrepeln, wodurch der Smartphone Markt „nicht mehr so lukrativ und interessant“ sein wird. Im Allgemeinen fungieren Smartphones und Apps nur als gegenwärtige Tools, die jederzeit von einem anderen Tool ersetzt werden können. Die zukünftigen Entwicklungen sind ungewiss, werden sich aber an den Megatrends „Gesundheit, Überalterung und Digitalisierung“, orientieren. (vgl. U3, A35) Durch die starke Monopolkonzentration wird sich die Angebotsseite weiter

verringern, während die Produktbreite im Kapitalismus stets erweitert wird. Klassische Werbeerlöse werden von erfolgsbasierten Transaktionsmodellen oder durch alternative Erlösströme wie Abo und Premium Modelle, abgelöst werden. Dies führt dazu, dass einst kostenlose Informationen wieder gebührenpflichtig werden, wodurch „die Tendenz jetzt dann quasi wieder in Tendenz der kapitalistischen Richtung geht“ und „Leute für Informationen, die bislang wirklich frei waren, tatsächlich bezahlen müssen.“ (vgl. U5, Aa49) Durch die Zunahme von Content Marketing wird es für „den User nicht mehr ersichtlich sein“ ob es sich um einen „recherchierten journalistischer Beitrag“ oder um einen „gekauften oder irgendwie beeinflussten“ Beitrag handelt. (vgl. U5, Aa49)

## 6.2 Interpretation

Obwohl sich der Wettbewerb in der digitalen Ökonomie zweifelsohne verändert und verstärkt hat, bietet der Markt noch genug Raum für die Entwicklung und Entfaltung kleinerer österreichischer Digitalunternehmen. Die starke Macht- und Kapitalkonzentration der digitalen Monopole scheint sich schon so weit etabliert zu haben, dass ihre Dominanz als omnipräsenter Teil des digitalen Marktes hingenommen wird. Die größten Monopole wie Google und Facebook werden eher nicht als klassische Konkurrenten angesehen, sondern vielmehr als Marktinstanzen, welche die allgemeinen Rahmenbedingungen in der digitalen Ökonomie setzen und vorgeben. Die Innovationstätigkeiten der Unternehmen werden definitiv durch Konkurrenz angetrieben und eine gewisse Konkurrenzsituation scheint durchaus wünschenswert zu sein, um sich zum einen mit anderen Unternehmen qualitativ vergleichen zu können, als auch zum anderen die allgemeine Produktawareness zu erhöhen. Vor allem wenn es sich um gänzlich neue Markteinführungen handelt, scheint die Schaffung von Awareness für österreichische Unternehmen mit beschränkten Kapitalressourcen herausfordernd zu sein. Auch ist es für österreichische Unternehmen schwieriger, innovationsresistente Dienstleister und Branchen zu digitalisieren und transparenter zu gestalten als für globale Player, da zu Letzteren ein gewisses Abhängigkeitsverhältnis besteht und Bedingungen angenommen werden müssen, während man sich über die Bestrebungen kleinerer Unternehmen hinwegsetzen kann. Die Wettbewerbsfähigkeit von Digitalunternehmen aus Österreich würde jedenfalls durch mehr Investments, Initiativen und gezielten Förderungen des Staates verbessert werden. Auch würde das Unternehmertum im Allgemeinen attraktiver werden, wenn bürokratische Prozesse vereinfacht und transparenter gestaltet werden, sowohl im österreichischen als auch im europäischen Raum. Da Digitalunternehmen in der Regel auf Investitionstätigkeiten angewiesen sind um international wirklich wettbewerbsfähig zu sein, sollte die Investitions situation weiter verbessert werden. Ein erfolgreiches Geschäftsmodell setzt jedoch nicht automatisch eine internationale Markterschließung voraus, denn Erfolg kann auch im nationalen und lokalen Rahmen stattfinden. Auch wenn sich digitale Produkte und Services aufgrund ihrer Charakteristika besonders gut für eine Skalierung eignen, muss keine globale Ausweitung erfolgen.

Um sich vom Wettbewerb zu differenzieren, setzen österreichische Unternehmen vor allem auf eine einzigartige Customer Experience. Durch ausgezeichnete Serviceleistungen und einer stark kundenzentrierten Ausrichtung können sich selbst kleine Unternehmen maßgeblich von Größeren mit höheren Kapitalressourcen differenzieren. Aus diesem Grund sollten Bewertungs- und Erfahrungsportalen eine sehr hohe Relevanz zugeschrieben werden. Der zukünftige Trend setzt ganz klar auf Serviceleistungen, der Kunde oder die Kundin rückt als Mensch in den Mittelpunkt und Unternehmen müssen sich auf den Mangel inmitten des Überflusses konzentrieren. Um langfristig Erfolg zu haben sollten sich Unternehmen auch auf flexible und nachhaltige Produkte und Services spezialisieren. Eine Konzentration auf Software und Service scheint hierbei empfehlenswerter als auf Hardware, da diese jederzeit abgelöst werden kann. Demnach sollte die Existenzgrundlage eines Geschäftsmodells nicht nur auf Hardwareprodukte beruhen.

Der Fokus der Unternehmen liegt stark auf den eigenen Kernkompetenzen, während Allianzen und Kooperation mit mehreren österreichischen und/oder europäischen Unternehmen kaum in Betracht gezogen werden. Daten und Datenanalysen nehmen, wie bereits durch die theoretische Fundierung erwartet, einen unglaublich hohen Stellenwert ein. Ein hoher Datenbestand ist definitiv ein Wettbewerbsvorteil und optimierte Datenanalysen ermöglichen ein adäquates Entscheidungsfundament und tragen wesentlich zu Produkt- und Serviceverbesserungen auf allen Ebenen bei. Aus diesem Grund kann es auch wirklich empfohlen werden ein Geschäftsmodell rund um das Plattformmodell aufzubauen. Im Allgemeinen scheint es für Digitalunternehmen, trotz schwindend Grenzkosten, kein Problem darzustellen Gewinne zu erzielen. Dass bei allen Unternehmen verschiedene Erlösmodelle in unterschiedlicher Kombination zum Einsatz kommen, ist wenig überraschend. Durch die zukünftige Abkehr von klassischen Werbeerlösen besteht jedoch jedenfalls der Bedarf bestehende Geschäftsmodelle zu adjustieren. Ob die Zunahme von Content Marketing und die Verschmelzung von journalistischen Beiträgen und bezahlten Anzeigen eine begrüßenswerte und wünschenswerte Tendenz ist, muss kritisch hinterfragt werden. Auffallend ist, dass für jedes Unternehmen Wachstum und nicht die reine Profitgenerierung im Vordergrund steht. Daraus kann geschlossen werden, dass sich Unternehmen wirklich langfristig am Markt positionieren wollen und einen loyalen Kundenstamm aufbauen möchten.

Hinsichtlich der Einstellungen zu Innovation, Eigentumsrecht und Open Source besteht zum Teil ein ambivalentes Verhältnis. Einerseits setzen sich die Unternehmen für Open Source ein und sind überzeugt, dass sich dies positiv auf die Wissenschaft, Forschung und weitere Marktteilnehmer und -teilnehmerinnen auswirkt. Andererseits wird jedoch auch der Eindruck vermittelt, dass die Unternehmen selbst nur nach Innovation und Forschung streben, um in der kapitalistischen Welt schließlich bessere Ergebnisse erzielen zu können und um ein Wissensmonopol aufzubauen, dass zu einer Kapitalrendite führt. Innovation und Forschung fungieren somit als zweckdienliches Mittel zur Gewinnerzielung und wenn es keine Eigentumsrechte mehr geben würde und die Möglichkeit verschwindet, sein Schaffen zu schützen, würde auch der Forschungsanreiz für die Unternehmen verloren gehen.

Es wurde ersichtlich, dass bei der Geschäftsmodellausgestaltung postkapitalistische Theorien noch keine Anwendung finden. Auch dass das eigene Service in Zukunft von einer kostenlosen Alternative abgelöst werden kann, ist für die Mehrheit der Unternehmen unvorstellbar. Es wurde der Eindruck erweckt, dass die Unternehmen selbst nichts an der kapitalistischen Wirtschaftsform ändern können, da sie selbst nur Akteure in dem System sind und dieses setzt nun mal das Streben nach Profit und stetigem Wachstum voraus. Auch wenn die Experten den alternativen Formen des Kapitalismus durchaus aufgeschlossen gegenüberstehen, scheinen sie hinsichtlich realer Umsetzungsmöglichkeiten nahezu gelähmt zu sein. Alternative Ansätze, die sich nicht mit den marxistischen Theorien erklären lassen, werden als Ausnahmen angesehen und auch die Erhaltung von Pionierprojekten wie Wikipedia sei nicht gewiss und selbstverständlich. Die Möglichkeit eines demokratischen und dezentralisierten Wirtschaftssystems in naher Zukunft wird von den Unternehmen ausgeschlossen. Am ehesten wird die Ablösung des kapitalistischen Modells als reales Szenario in Zusammenhang mit der Digitalisierung und dem bedingungslosen Grundeinkommen gesehen. Eine Trendwende der Wirtschaftspolitik ist jedenfalls in kurzer Zeit nicht erkennbar. Im Gegenteil scheint die Abkehr von Werbeerlösen hin zu Abo und Premium Modellen eher wieder kapitalistische Tendenzen anzunehmen und auch ein freier Informationszugang, welcher durch Content Marketing subventioniert wird, folgt schlussendlich wieder ökonomischen Prinzipien. Ein Ausbau oder eine Entfaltung einer solidarischen Ökonomie, die hinter die kapitalistische Logik reicht, ist jedenfalls nicht zu erkennen.

### **6.3 Beantwortung der Forschungsfrage**

Auf Basis der geführten und analysierten Interviews, sowie der intensiven Auseinandersetzung mit der Theorie, kann nun die Forschungsfrage beantwortet werden:

*Wie können Strategien und Geschäftsmodelle von Digitalunternehmen in Österreich ausgestaltet werden, um die Wettbewerbsfähigkeit im Zeitalter des digitalen Kapitalismus zu erhalten?*

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich im digitalen Kapitalismus umfassend und weitreichend verändert. Auch wenn allgemeine Mechanismen der Marktwirtschaft nicht auf digitale Güter und Dienstleistungen anwendbar sind, können erfolgreiche digitale Geschäftsmodelle rund um diese aufgebaut werden. Unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen ist es für österreichische Digitalunternehmen kaum möglich, nicht kapitalistisch zu handeln und dennoch wettbewerbsfähig zu bleiben. Auch wenn durch die technologischen Entwicklungen ein demokratisiertes und sozialistisches Wirtschaftssystem prinzipiell ermöglicht werden könnte, kann der Kapitalismus nicht allein durch die Technologie verdrängt werden. Selbst wenn ein österreichisches Digitalunternehmen der kapitalistischen Logik nicht folgen würde, wäre es aufgrund von notwendigen externen Dienstleistungen, wie beispielsweise durch den Betrieb eines Servers, auf einen gewissen Kapitaleinsatz angewiesen. Aus diesem Grund muss ein Unternehmen zumindest nach einer kostendeckenden Wirtschaftsform streben oder gänzlich über Spenden oder den Staat finanziert werden, was wiederum zu Beeinflussungen führen kann. Auch wenn gegenwärtig postkapitalistische Theorien noch nicht in die Geschäftsmodellgestaltung einfließen, wird die Gestaltung mittel- und langfristig maßgeblich von zukünftigen wirtschaftspolitischen Entscheidungen geprägt werden. Um die Wettbewerbsfähigkeit in einem kapitalistisch ausgerichteten System zu erhalten, müssen schließlich (zumindest bis zu einem gewissen Grad) auch die kapitalistischen Rahmenbedingungen des Unternehmertums befolgt werden. Aus rein kapitalistischer Sicht ist ein gutes Geschäftsmodell ein jenes, welches eine gewisse Umsatzrendite erwirtschaftet. In diesem Sinne ist Profitabilität auch ein Indikator für ein gutes Modell. Ein gutes Geschäftsmodell stellt ein optimal monetarisierteres Angebot mit fairem Preisgefüge dar, basiert nicht auf betrügerischen Methoden, aber versteht es, die Kundenzahlungsbereitschaft optimal abzuschöpfen.

Im digitalen Kapitalismus ist es essentiell, dass Unternehmen ununterbrochen nach neuen Waren und Wegen zur Profitorschließung und nach neuen Formen der Ressourcennutzung streben. Auch für Digitalunternehmen aus Österreich ist es essentiell, dass Innovation und Forschung einen hohen Stellenwert haben und tief im Unternehmen verwurzelt sind. Innovation muss sich hierbei nicht per se in dem angebotenen Produkt wiederfinden, sondern kann auch auf anderen Ebenen, wie beispielsweise bei innovativen Marketingkampagnen, stattfinden. Das Geschäftsmodell sollte offen und innovativ sein, täglich adjustiert und hinterfragt werden und nie als endgültige Lösung, sondern immer als dynamisches Modell angesehen werden. Wertschöpfung soll nicht nur innerhalb des Unternehmens stattfinden, sondern sich mit der ökonomischen und sozialen Sphäre vermischen und Kunden und Kundinnen aktiv in den Wertschöpfungsprozess einbinden. Vielmals können auch Innovationen von Kundenwünschen und Kundenfeedbacks abgeleitet werden. Unternehmen sollen nach der Integration von weiteren Services zur Datengenerierung streben, im Speziellen ist die Positionierung als Transaktionsschnittstelle erfolgsversprechend. Markt- und Produkterweiterungen sind essentiell um den Marktanteil weiter auszubauen, zu halten und zu optimieren. Der Fokus auf die eigenen Kernkompetenzen darf jedoch nie verloren gehen. Um den Kunden und Kundinnen die bestmögliche Kompatibilität zu bieten, sollten offene, erweiterbare und modularen Lösungen verwendet werden.

Vor allem im digitalen Kapitalismus, einer Wirtschaftsform die vom globalen Wettbewerb, der Austauschbarkeit von Produkten und der voranschreitenden Digitalisierung geprägt ist, wird es für Unternehmen zunehmend essentieller, Sinn- und Wertversprechen zu vermitteln und zu inszenieren, sowohl für Konsumenten und Konsumentinnen, als auch für die Organisation selbst. Der zukünftige Trend setzt ganz klar auf Serviceleistungen und der Kunde oder die Kundin als Mensch rückt in den Mittelpunkt. Dem Wertversprechen gegenüber Kunden und Kundinnen kommt eine enorm wichtige Bedeutung zu und soll explizit auf die Wünsche und die Bedürfnisse der Kundschaft ausgerichtet sein. Es soll aufzeigen wie das Produkt oder das Service das Kundenleben verbessert und welches Lebensgefühl dabei entsteht. Die Macht der Preissetzung behalten die österreichischen Digitalunternehmen vor allem durch exzellenten Customer Service und einer optimierten Customer Experience. Dies wird vorwiegend durch ein ansprechenderes und problemlösungsorientierteres User Interface und durch authentische, transparente und unbeeinflusste Services gewährleistet. Ein erfolgreiches Geschäftsmodell stellt den Kundennutzen in den Vordergrund, ist problemlösungsorientiert ausgerichtet und erfüllt das

Kundenbedürfnis ganzheitlich. Darüber hinaus sind eine umfassende und optimierte Datensammlung und eine möglichst intelligente Verwendung und Analyse dieser, elementare Bestandteile eines erfolgreichen digitalen Geschäftsmodells. Gute Unternehmensentscheidungen werden datenbasiert getroffen und ein effizienter Datenumgang ist die Basis für ein optimales personalisiertes Digitalangebot. Die Geschwindigkeit der Datenverarbeitung gewinnt an Priorität und der Aufbau von Geschäftsmodellen rund um das Plattformmodell kann stark empfohlen werden.

Die organisatorische Rationalität eines Unternehmens trägt maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei und kann Teamgeist, Kreativität und Innovation fördern. Österreichische Digitalunternehmen haben im globalen Wettbewerb nur eine Chance, wenn sie über das entsprechende Humankapital verfügen, denn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind ausschlaggebend für den unternehmerischen Erfolg. Digitalunternehmen sollten daher eine ethisch tragfähige Unternehmenskultur aufbauen und sorgsam mit Ressourcen umgehen. Eine offene Unternehmenskultur führt zu Freiraum und Eigenverantwortung und ein guter Output kann nur durch eine gute innere Organisation mit offener und aktiver Kommunikation entstehen. Die Agilität eines Unternehmens stellt hierbei eine entscheidende Schlüsselressource dar, denn nur durch eine hohe Wandlungsfähigkeit kann schneller auf Veränderungen reagiert werden. Prozessorientiertes Denken ist im Zeitalter des digitalen Kapitalismus essentiell und muss über Abteilungsgrenzen hinaus stattfinden. Gewinne können in der Null-Grenzkosten Ökonomie auf diverse Art und Weise generiert werden, zum Beispiel durch innovative Preismetriken oder durch Flatrate-, Affiliate-, Freemium- oder Subscription Modelle. Es empfiehlt sich hierbei verschiedene Preisinstrumente anzuwenden und Erlösmodelle miteinander zu kombinieren. Welche Preis- und Erlösmodellstrategie schließlich am besten für das jeweilige Unternehmen funktioniert, kann abermals durch das analysieren der Datenströme festgestellt werden. aus theoretischen als auch aus empirischen Analysen wurde ersichtlich, dass sich das Wachstum von digitaler Werbung verlangsamen wird. Aus diesem Grund ist es essentiell, dass Digitalunternehmen bereits gegenwärtig ihre Geschäftsmodelle adaptieren und andere Erlösströme erschließen.

## **7. Schlussbetrachtung**

### **7.1 Limitation und Kritik**

Ziel dieser Arbeit war es erfolgreiche Geschäftsmodellausgestaltungen und Wertschöpfungsstrategien im digitalen Kapitalismus zu analysieren und aufzuzeigen. Um dies zu erreichen wurden im ersten Schritt die Charakteristika des digitalen Kapitalismus und die enge Verzahnung von kapitalistischen Motiven, ökonomischen Handeln und globalen Entwicklungen verdeutlicht. Auch wurden im Zuge der Entwicklungsanalyse des digitalen Kapitalismus alternative Ansätze und postkapitalistische Theorien vorgestellt. Es muss hervorgehoben werden, dass sich diese postkapitalistischen Auseinandersetzungen vorwiegend auf die Steuerung und Regulierung des Digitalisierungsprozesses in Wirtschaft und Gesellschaft beziehen und andere tiefgreifende Externalitäten, wie beispielsweise die Regulierung der Finanzwelt oder die Konfrontation mit ökologischen Herausforderungen, nicht behandelt. Der Kapitalismus als Wirtschaftsform könnte in vielfacher Hinsicht intensiver und ausführlicher beleuchtet werden. Beispielsweise könnten allein über die Auswirkungen des digitalen Kapitalismus auf Beschäftigungs- und Arbeitsmodelle eine eigene Forschung durchgeführt werden. Darüber hinaus muss angemerkt werden, dass es keinen generischen Masterplan zu der Gestaltung von digitalen Geschäftsmodellen gibt und die Ausgestaltung immer situativ bedingt ist und unter der Berücksichtigung von Ressourcenausstattung, Marktsituation und externen Faktoren zu betrachten ist. Auch kann die Ausgestaltung der digitalen Geschäftsmodelle noch unter vielen weiteren Gesichtspunkten analysiert und untersucht werden. Die vorliegende Arbeit kann hierfür als Grundlage und Rahmenwerk für intensivere Forschungen dienen.

Weiters beleuchtet vorliegende Arbeit die ökonomischen Aspekte des digitalen Kapitalismus. Sehr viele Überlegungen und Entwicklungen verlangen jedoch jedenfalls auch nach einer ethischen Betrachtung. Dies beginnt bei ganz grundlegenden Fragen, wie beispielsweise ob ein ökonomisches Modell, das auf Werbung und somit auf der Verstärkung des Konsumdenkens aufbaut, wirklich förderlich für die Gesellschaft ist. Bis zu spezifischeren Fragestellungen, zum Beispiel inwieweit sich algorithmische Entscheidungsprozesse auf das Recht der freien Informationsaufnahme von Bürger und Bürgerinnen auswirken.

Auch im Sinne der Expertenauswahl muss eine Limitation stattfinden. Hinsichtlich der Entwicklungen des digitalen Kapitalismus muss jedenfalls bedacht werden, dass es sich bei den Befragten um Unternehmer und Geschäftsführer handelt und davon auszugehen ist, dass sie nach bestmöglichem Unternehmenserfolg streben. Eine völlig neutrale objektive Betrachtung, die nicht von unternehmerischen Aspekten geprägt ist, kann demnach nicht gewährleistet werden. Gerne wäre der Fokus dieser Arbeit auch mehr in Richtung postkapitalistische Digitalökonomie gerichtet worden. Aufgrund des dafür erforderlichen sehr speziellen und expliziten Detailwissen von Experten und Expertinnen, konnte dies leider nicht umgesetzt werden. Schließlich ergeben sich auch aus der Fallauswahl Grenzen. Die geringe Anzahl von Fällen bei qualitativen Studien ist zwar Voraussetzung um Phänomene in der Tiefe analysieren zu können, doch sind aus forschungspragmatischen Gründen dadurch Abstriche in der Breite zu tolerieren. Inwieweit die Ergebnisse vorliegender Arbeit generelle Gültigkeit aufweisen, kann abschließend nicht entschieden werden.

## 7.2 Fazit

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich im digitalen Kapitalismus umfassend und weitreichend verändert. Auch wenn allgemeine Mechanismen der Marktwirtschaft nicht auf digitale Güter und Dienstleistungen anwendbar sind, können erfolgreiche digitale Geschäftsmodelle rund um diese aufgebaut werden. Unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen ist es für österreichische Digitalunternehmen kaum möglich, nicht kapitalistisch zu handeln und dennoch wettbewerbsfähig zu bleiben. Auch wenn erfolgreiche antikapitalistische Initiativen auf bemerkenswerte Art und Weise aufzeigen, wie sich von der Sozialwirtschaft geschaffene Modelle in einer kapitalistischen Wirtschaftsform behaupten können, sind es im Allgemeinen die großen kommerziell ausgerichteten Digitalunternehmen, die wachsen. Die gegenwärtige Monopol- und Kapitalkonzentration ist jedoch kein statisches Gebilde, sondern ein offenes System, das keinem rein rationalen Prozess folgt. Sowohl das nutzenmaximierende Individuum als auch das unternehmerische Streben nach Kapitalakkumulation sind nicht die Voraussetzungen der kapitalistischen Wirklichkeit, sondern ihr Ergebnis. Um also tatsächlich eine neue Art des Wirtschaftens zu konstituieren, muss die Aufmerksamkeit der Gesellschaft von den starken ökonomischen Reizen abgewendet und die Vorstellung der Alternativlosigkeit eines kapitalistischen Systems losgelassen werden. Eine Trendwende der Wirtschaftspolitik oder eine Entfaltung einer solidarischen Ökonomie, welche hinter die kapitalistische Logik reicht, ist jedenfalls im Moment nicht zu erkennen. Im Gegenteil scheint die Abkehr von Werbeerlösen hin zu Abo und Premium Modellen eher wieder kapitalistischen Tendenzen zu folgen und auch ein freier Informationszugang, welcher durch Content Marketing subventioniert wird, folgt schlussendlich wieder ökonomischen Prinzipien. Postkapitalistische Theorien nehmen gegenwärtig keinen Einfluss auf die Geschäftsmodellgestaltung digitaler Unternehmen und um die Wettbewerbsfähigkeit in einem kapitalistisch ausgerichteten System zu erhalten, müssen (zumindest teilweise) auch die kapitalistischen Rahmenbedingungen der Digitalökonomie befolgt werden. Die Unternehmen streben daher stets nach neuen Wegen zur Profitorschließung und nach neuen Formen der Ressourcennutzung. Während digitale Konzerne versuchen die Macht der Preissetzung durch den Aufbau von Monopolen und sozioökonomischen Systemen zu behalten, setzen österreichische Digitalunternehmen vor allem auf einen exzellenten Customer Service und auf eine optimierte Customer Experience.

Ein erfolgreiches Geschäftsmodell stellt den Kundennutzen in den Vordergrund, ist problemlösungsorientiert ausgerichtet und erfüllt das Kundenbedürfnis ganzheitlich. Der Kunde oder die Kundin als Mensch rückt in den Mittelpunkt und Wertschöpfung findet nicht nur innerhalb des Unternehmens statt, sondern vermischt sich mit der ökonomischen und sozialen Sphäre und bindet Kunden und Kundinnen aktiv in den Wertschöpfungsprozess ein. Darüber hinaus sind eine umfassende und optimierte Datensammlung und eine möglichst intelligente Verwendung und Analyse dieser, elementare Bestandteile eines erfolgreichen Geschäftsmodells. Es ist offen und innovativ, wird täglich adjustiert und hinterfragt und nie als endgültige Lösung, sondern immer als ein dynamisches Modell angesehen. Vor allem im digitalen Kapitalismus, einer Wirtschaftsform die vom globalen Wettbewerb, der Austauschbarkeit von Produkten und der voranschreitenden Digitalisierung geprägt ist, wird es für Unternehmen zunehmend essentieller, Sinn- und Wertversprechen zu vermitteln und zu inszenieren, sowohl für Konsumenten und Konsumentinnen, als auch für die Organisation selbst. Die Unternehmensstruktur trägt maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind ausschlaggebend für den unternehmerischen Erfolg.

### **7.3 Ausblick**

Diese Arbeit beleuchtet die Geschäftsmodellgestaltung und die Wettbewerbsfähigkeit von österreichischen Digitalunternehmen in einem kapitalistischen Wirtschaftssystem. Die umfassenden Veränderungen der kapitalistischen Wirtschaftsform wurden demnach vorwiegend im Hinblick auf Digitalunternehmen in Österreich analysiert. Inwieweit sich die Entwicklungen der kapitalistischen Wirtschaftsform auf andere Branchen auswirken, würde jedenfalls weitere Untersuchungen benötigen. Die vorliegende Arbeit kann hierfür als Grundlage und Rahmenwerk dienen. Auch verlangen sehr viele Überlegungen und Entwicklungen nach einer ethischen Betrachtung. Da Innovation und Forschung oftmals als zweckdienliche Mittel zur Gewinnerzielung fungieren, stellt sich auch die Frage, inwieweit der Kapitalismus schließlich die Digitalisierung bedingte und ob es je zu einer digitalen Transformation gekommen wäre, wenn eine andere Wirtschaftsform vorherrschend wäre? Für diese Arbeit kann abschließend festgehalten werden, dass ein vollständiger Übergang in eine sozialistische Gesellschaft in naher Zukunft nicht vorstellbar ist. Nichtsdestotrotz wäre die lineare Projektion der gegenwärtigen wirtschaftlichen Situation sehr nachlässig. Die Wirtschaftsordnung ist kein Naturgesetz und die gegenwärtige Monopol- und Kapitalkonzentration kein statisches Gebilde, sondern ein dynamisches System. Es ist nicht ausgeschlossen, dass sich Märkte langfristig von dem kapitalistischen Wirtschaftsmodell distanzieren, denn sowohl das nutzenmaximierende Individuum als auch das unternehmerische Streben nach Kapitalakkumulation sind nicht die Voraussetzungen der kapitalistischen Wirklichkeit, sondern ihr Ergebnis.

## **8. Quellenverzeichnis**

### **8.1 Literaturquellen**

Anderson, C., Schöbitz, B., Vode, D., (2009): Free - Kostenlos: Geschäftsmodelle für die Herausforderungen des Internets. Campus-Verl, Frankfurt am Main.

Appelfeller, W., Feldmann, C., (2018): Die digitale Transformation des Unternehmens. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-54061-9>

Apte, U.M., Davis, M.M., (2019): Sharing Economy Services: Business Model Generation. California Management Review 61, 104–131. <https://doi.org/10.1177/0008125619826025>

Barley, K., (2018): Big Data als Geschäftsmodell: Wie mit der Macht der Internetfirmen umgehen? Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V.

Bilic, P. (2018): A Critique of the Political Economy of Algorithms: A Brief History of Google's Technological Rationality. Institute for Development and International Relations, Zagreb, Croatia, in Triple C 16 (1), 315-331.

Böhmann, T., Warg, M., Weiß, P. (Hrsg.), 2013. Service-orientierte Geschäftsmodelle: erfolgreich umsetzen. Springer Gabler, Berlin Heidelberg.

Bonazzi, G., Tacke, V., (2014): Taylorismus oder: Wissenschaftliche Betriebsführung, in: Tacke, V. (Hrsg.), Geschichte des organisatorischen Denkens. Springer Fachmedien Wiesbaden, 25–46. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-02506-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-02506-9_2)

Boschert, S., Rosen, R., (2016): Digital Twin—The Simulation Aspect, in: Hohenberger, P., Bradley, D. (Hrsg.), Mechatronic Futures. Springer International Publishing, Cham, 59–74. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-32156-1\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-32156-1_5)

Brandt, A., (2017): Digitaler Kapitalismus – Dynamiken, Potenziale, Monopole. Schwerpunkt 3, 39–47.

Bruhn, M., Hadwich, K., (2017): Dienstleistungen 4.0. Band 2: Geschäftsmodelle - Wertschöpfung - Transformation, Forum Dienstleistungsmanagement. Springer Gabler, Wiesbaden.

Buhr, D., (2015): Soziale Innovationspolitik für die Industrie 4.0: Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.

Calhoun, C.J., (2013): What Threatens Capitalism Now?. in: Immanuel, Wallerstein, Randall, Collins, Michael, Mann, Derleugian, Georgi and Calhoun, Craig, (Hrsg.), Does Capitalism Have a Future? Oxford University Press, Oxford, UK.

Caruso, L., (2016): The ‘knowledge-based economy’ and the relationship between the economy and society in contemporary capitalism. European Journal of Social Theory 19, 409–430. <https://doi.org/10.1177/1368431015611297>

Chesbrough, H., (2010): Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. Long Range Planning 43, 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>

Clauß, T., Laudien, S.M., (2017): Digitale Geschäftsmodelle: Systematisierung und Gestaltungsoptionen. WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium 46, 4–10. <https://doi.org/10.15358/0340-1650-2017-10-4>

Daum, T., (2017): Das Kapital sind wir: zur Kritik der digitalen Ökonomie, 1. Auflage, Erstausgabe. ed. Nautilus Flugschrift. Edition Nautilus, Hamburg.

Delanty, G., (2019): The future of capitalism: Trends, scenarios and prospects for the future. Journal of Classical Sociology 19, 10–26. <https://doi.org/10.1177/1468795X18810569>

Dorfer, L., (2018): Erfolgsstrategien datenzentrischer Geschäftsmodelle. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23549-9>

Elder-Vass, D., (2018): Profit und Gabe in der digitalen Ökonomie, 1. Auflage. ed. Hamburger Edition, Hamburg.

Ematinger, R., (2018): Von der Industrie 4.0 zum Geschäftsmodell 4.0: Chancen der digitalen Transformation, essentials. Springer Gabler, Wiesbaden.

Fichman, R.G., University of Louisville, Zheng, Z. (Eric), University of Texas at Dallas, (2014): Digital Innovation as a Fundamental and Powerful Concept in the Information Systems Curriculum. MIS Quarterly 38, 329–343.  
<https://doi.org/10.25300/MISQ/2014/38.2.01>

Flyverbom, M., Deibert, R., Matten, D., (2019): The Governance of Digital Technology, Big Data, and the Internet: New Roles and Responsibilities for Business. *Business & Society* 58, 3–19. <https://doi.org/10.1177/0007650317727540>

Froud, J., Johal, S., Leaver, A., Williams, K., (2014): Financialization across the Pacific: Manufacturing cost ratios, supply chains and power. *Critical Perspectives on Accounting* 25, 46–57. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.07.007>

Gärtner, C., Heinrich, C. (Hrsg.), (2018): Fallstudien zur Digitalen Transformation: Case Studies für die Lehre und praktische Anwendung, Lehrbuch. Springer Gabler, Wiesbaden, Germany.

Geisberger, E., Broy, M., (2012): Geschäftsmodelle und Ökosysteme, in: Geisberger, E., Broy, M. (Hrsg.), AgendaCPS. Springer Berlin Heidelberg, 175–190.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-642-29099-2\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-642-29099-2_6)

Gläser, J., Laudel, G., (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 3., überarbeitete Auflage. ed. Lehrbuch. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Glauner, F., (2018): Das zukunftsfähige Unternehmen: Wettbewerbsvorteile durch Wertschöpfungsvernetzung, Essentials. Springer Gabler, Wiesbaden.

Gordon, R.J., (2000): Does the “New Economy” Measure up to the Great Inventions of the Past? *Journal of Economic Perspectives*.

Gorz, A., Wolf, J., (2010): Wissen, Wert und Kapital: zur Kritik der Wissensökonomie, 3. Auflage. ed. Rotpunktverl, Zürich.

Harl, A., Holz, C., (2017): Total digital? Wirtschaft neu denken. fiT: Das Magazin für wissensbasierte Dienstleister.

Harvey, D., Frings, C., (2014): Das Rätsel des Kapitals entschlüsseln: den Kapitalismus und seine Krisen überwinden. VSA-Verlag, Hamburg.

Heller, L., Nuss, S., (2004): Open Source im Kapitalismus: Gute Idee – falsches System? Gehring, R.A./Lutterbeck, B. (Hrsg.), Open Source Jahrbuch 2004. Zwischen Softwareentwicklung und Gesellschaftsmodell, Berlin: Lehmanns Media, 385-406.

Herrmann, U., (2016): Kein Kapitalismus ist auch keine Lösung: die Krise der heutigen Ökonomie, oder, Was wir von Smith, Marx und Keynes lernen können. 4. Auflage. ed. Westend, Frankfurt/Main.

Hughes, C., Southern, A., (2019): The world of work and the crisis of capitalism: Marx and the Fourth Industrial Revolution. Journal of Classical Sociology 19, 59–71.  
<https://doi.org/10.1177/1468795X18810577>

Jaekel, M., (2017): Die Macht der digitalen Plattformen: Wegweiser im Zeitalter einer expandierenden Digitalsphäre und künstlicher Intelligenz. Springer Vieweg, Wiesbaden.

Johns, F., (2016): Global governance through the pairing of list and algorithm. Environment and Planning D: Society and Space 34, 126–149.  
<https://doi.org/10.1177/0263775815599307>

Just, N., Latzer, M., (2017): Governance by algorithms: reality construction by algorithmic selection on the Internet. Media, Culture & Society 39, 238–258.  
<https://doi.org/10.1177/0163443716643157>

Kiefer, M.L., (2015): Dienstleistungsökonomik und Medien, in: Krone, J., Pellegrini, T. (Hrsg.), Handbuch Medienökonomie. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, 1–25. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-09632-8\\_6-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-09632-8_6-1)

Klostermeier, R., Haag, S., Benlian, A., (2018): Digitale Zwillinge – Eine explorative Fallstudie zur Untersuchung von Geschäftsmodellen. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik. <https://doi.org/10.1365/s40702-018-0406-x>

Kurz, H.D., (2017): Auf der Schwelle zur „Vierten Industriellen Revolution“. Wirtschaftsdienst 97, 785–792. <https://doi.org/10.1007/s10273-017-2215-1>

Laney, D. (2001): 3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity, and Variety (), META Group.

Lischka, K., Klingel, A., (2017): Wenn Maschinen Menschen bewerten, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). <https://doi.org/10.11586/2017025>

Marx, K., (2005): Marx/Engels: Werke (MEW) Band 23, 21. Auflage, unveränderter Nachdruck der 1. Aufl. 1962. ed. Dietz, Berlin.

Mason, P., (2016b): Nach dem Kapitalismus?! Blätter für deutsche und internationale Politik 5/2016, 45-60.

Mason, P., (2017): Befreit die Maschinen - denn sie befreien uns, in: RE: Das Kapital: Politische Ökonomie Im 21. Jahrhundert, Verlag Antje Kunstmann, München.

Mazzucato, M., (2014): Das Kapital des Staates: eine andere Geschichte von Innovation und Wachstum. Verlag Antje Kunstmann, München.

Misik, R., (2017): Miteinander gegeneinander arbeiten, in: RE: Das Kapital: Politische Ökonomie Im 21. Jahrhundert, Verlag Antje Kunstmann, München.

Müller-Stewens, G., Lechner, C., (2011): Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen; der St. Galler General-Management-Navigator, 4.,

überarbeitete Auflage. ed. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Müller, S.C., Böhm, M., Schröer, M., Bakhirev, A., Baiasu, B.-C., Krcmar, H., Welpe, I.M., (2016): Geschäftsmodelle in der digitalen Wirtschaft. fortiss, Technische Universität München.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T., (2010): Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Wiley, Hoboken, NJ.

Oswald, G., Soto Setzke, D., Riasanow, T., Krcmar, H., (2018): Technologietrends in der digitalen Transformation, in: Oswald, G., Krcmar, H. (Hrsg.), Digitale Transformation. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, 11–34. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-22624-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-22624-4_3)

Parigi, P., Cook, K., (2015): On the Sharing Economy. Contexts 14, 12–19. <https://doi.org/10.1177/1536504214567860>

Piketty, T., (2016): Das Kapital im 21. Jahrhundert, 1. Auflage in C.H. Beck Paperback. C.H. Beck, München.

Plantin, J.-C., Punathambekar, A., (2019): Digital media infrastructures: pipes, platforms, and politics. Media, Culture & Society 41, 163–174. <https://doi.org/10.1177/0163443718818376>

Redlich, T., Moritz, M., Wulf, S., (2017): Digitale Produktion: Bottom-up-Ökonomie, in: Stengel, O., van Looy, A., Wallaschkowski, S. (Hrsg.), Digitalzeitalter - Digitalgesellschaft. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, 143–167. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-16509-3\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-16509-3_7)

Rifkin, J., (2014): Die Null Grenzkosten Gesellschaft: das Internet der Dinge, kollaboratives Gemeingut und der Rückzug des Kapitalismus. Campus Verlag, Frankfurt, New York.

Roth, S., (2015): Free Economy! On 3628800 Alternatives of and to Capitalism. Journal of

Interdisciplinary Economics 27, 107–128. <https://doi.org/10.1177/0260107915583389>

Sadowski, J., (2019): When data is capital: Datafication, accumulation, and extraction. Big Data & Society 6, 205395171882054. <https://doi.org/10.1177/2053951718820549>

Safranski, R., (2003): Wieviel Globalisierung verträgt der Mensch? C. Hanser, München.

Schor, J., 2015. On the Sharing Economy. Contexts 14, 12–19. <https://doi.org/10.1177/1536504214567860>

Schumpeter, J.A., (2018): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 9. Auflage. ed. utb. A. Francke Verlag, Tübingen.

Simon, H., (2017): Preismanagement in digitalen Geschäftsmodellen, in: Bruhn, M., Hadwich, K. (Hrsg.), Dienstleistungen 4.0. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, 261–274. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-17550-4\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-658-17550-4_12)

Simon, H., Fassnacht, M., (2016): Preismanagement. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11871-6>

Sinn, H.-W., (2017): Was uns Marx heute noch zu sagen hat, in: RE: Das Kapital. Politische Ökonomie Im 21. Jahrhundert. Verlag Antje Kunstmann, München.

Solón R., P., (2018): Systemwandel: Alternativen zum globalen Kapitalismus, 1. Auflage. ed. kritik & utopie. Mandelbaum, Wien.

Srnicek, N., (2018): Plattform-Kapitalismus, 1. Auflage. ed. Hamburger Edition, Hamburg.

Srnicek, Nick, (2018): The Social Wealth Fund. Autonomy 03: May/June 2018.

Staab, P., (2016a): Die Avantgarde des digitalen Kapitalismus. Mittelweg 36. Zeitschrift des Hamburger Instituts für Sozialforschung 24 (2015), 6.

Staab, P., (2016b): Falsche Versprechen: Wachstum im digitalen Kapitalismus, 1. Auflage. ed., Kleine Reihe. Hamburger Edition, Hamburg.

Staab, P., Nachtwey, O., (2016): Market and Labour Control in Digital Capitalism, in: triple C 457–474.

Stabauer, Petra, Güntner, Georg, Breitfuß, Gert, Lassning, Markus, Mauthner, Katrin, Stummer, Michael, Freiler, Michael, Meilinger, Andreas, (2017): Analyse von Geschäftsmodell-Innovationen durch die digitale Transformation mit Industrie 4.0, Band 3 Salzburg/Wien.

Stähler, P., (2014): Geschäftsmodellinnovationen oder sein Geschäft radikal neudenken, in: Schallmo, D.R.A. (Ed.), Kompendium Geschäftsmodell-Innovation. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, 109–136. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-04459-6\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-04459-6_5)

Streissler-Führer, A., (2016): Digitalisierung, Produktivität und Beschäftigung. Wirtschaftspolitische Projektberatung Wien.

Übelhör, J., (2018): Industrieunternehmen und die Transformation von Geschäftsmodellen im Kontext der Digitalisierung – Eine empirische Studie über die Auswirkungen anhand des Business Model Canvas, HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik. <https://doi.org/10.1365/s40702-018-0429-3>

Vercellone, C., (2007): From Formal Subsumption to General Intellect: Elements for a Marxist Reading of the Thesis of Cognitive Capitalism, Historical Materialism 15, 13–36. <https://doi.org/10.1163/156920607X171681>

Wagenknecht, S., (2017): Eine geniale Prognose, in: RE: Das Kapital. Politische Ökonomie Im 21 Jahrhundert. Verlag Antje Kunstmann, München.

Wagner, T., (2017): Das Netz in unsere Hand! Vom digitalen Kapitalismus zur Datendemokratie, Neue kleine Bibliothek. PapyRossa Verlag, Köln.

Walker, E., (2015): On the Sharing Economy. Contexts 14, 12–19.  
<https://doi.org/10.1177/1536504214567860>

Wambach, A., (2018): Wettbewerbsregeln an die Digitalökonomie anpassen. Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V.

Yanar, E. (2006): Opensource und Kapitalismus, Frankfurt am Main.

Zuboff, S., (2015): Big other: Surveillance Capitalism and the Prospects of an Information Civilization. Journal of Information Technology 30, 75–89.  
<https://doi.org/10.1057/jit.2015.5>

## 8.2 Internetquellen

Alphabet (2019): Werbeumsätze der Google-Websites weltweit in den Jahren 2001 bis 2018, in: Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/75181/umfrage/werbeumsatz-der-google-websites-seit-2001/> (Zugriff: 19.03.2019).

Booth, Adam (2015): The Sharing Economy, the Future of Jobs and Post Capitalism, in: In Defence of Marxism, 02.05.2015, <https://www.marxist.com/the-sharing-economy-the-future-of-jobs-and-postcapitalism-part-one.htm> (Zugriff: 04.02.2019).

Brandt, Mathias (2018): Womit Tech-Riesen das meiste Geld verdienen, 21.03.2018, in: Statista, <https://de.statista.com/infografik/13298/umsatz-und-hauptumsatzquellen-fuehrender-tech-unternehmen/> (Zugriff: 05.02.2019).

Carollo, Laura (2015): Amazon dominiert den Onlinebuchhandel, 20.05.2015, in: Statista, <https://de.statista.com/infografik/2271/umsatz-des-versandhandels-mit-buechern-in-deutschland> (Zugriff: 10.03.2019).

Cohen, P., Hahn, R., Hall, J., Levitt, S., Metcalfe, R., (2016): Using Big Data to estimate consumer surplus: the case of Uber.  
[https://www.ftc.gov/system/files/documents/public\\_comments/2018/08/ftc-2018-0048-d](https://www.ftc.gov/system/files/documents/public_comments/2018/08/ftc-2018-0048-d)

0124-155312.pdf (Zugriff: 13.03.2019).

Comcast (2019): Connecting You to What Matters, <https://corporate.comcast.com/company> (Zugriff: 06.03.2019).

Davidson, A., (2016): Why Are Corporations Hoarding Trillions?, in: The New York Times Magazine, <https://www.nytimes.com/2016/01/24/magazine/why-are-corporations-hoarding-trillions.html> (Zugriff: 03.02.2019).

eMarketer (2019): Werbeumsätze von Facebook weltweit in den Jahren 2016 und 2017 sowie eine Prognose bis 2020 (in Milliarden US-Dollar), in: Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/170421/umfrage/werbeeinnahmen-von-facebook-weltweit/> (Zugriff: 14.02.2019).

FabLabs.io (2019): Fablabs List, <https://fablabs.io/labs> (Zugriff 3.3.2019).

Facebook (2019a): Umsatz von Facebook weltweit in den Jahren 2005 bis 2018, in: Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/193380/umfrage/umsatz-von-facebook-weltweit/> (Zugriff: 12.03.2019).

Facebook (2019b): Anzahl der Mitarbeiter von Facebook weltweit in den Jahren 2004 bis 2018, in: Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/193372/umfrage/anzahl-der-mitarbeiter-von-facebook-weltweit/> (Zugriff: 12.03.2019).

Fidler, Harald (2019): Die großen Probleme von Vice, Buzzfeed und Co: Google, Facebook und Amazon, 06.02.2019, in: Der Standard, <https://derstandard.at/2000097577100/Das-grosse-Problem-von-Vice-Buzzfeed-und-Co-Google-Facebook> (Zugriff: 10.03.2019).

Foxconn (2018): Umsatz von Foxconn Electronics (Hon Hai Precision Industry) weltweit von 2005 bis 2017 (in 100 Mrd. Taiwanische Dollar/ Milliarden US-Dollar), in: Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/218066/umfrage/umsatz-von-foxconn-electronics-weltweit-seit-2005> (Zugriff: 12.03.2019).

Google About (2019): Unsere Mission, <https://about.google> (Zugriff: 06.03.2019).

Google Careers (2019): Build for everyone. <https://careers.google.com> (Zugriff: 12.02.2019).

Google Fiber (2019): Faster, Fairer, Kinder Internet. <https://fiber.google.com/about/> (Zugriff: 03.03.2019).

Graap, Andreas (2015): Die digitale Verfolgung: Diese Daten hat Google über Sie, 28.03.2015, <https://blog.hubspot.de/marketing/die-digitale-verfolgung-diese-daten-hat-google-ueber-sie> (Zugriff: 05.02.2019).

Huynh, N., (2018): How the “Big 4” Tech Companies Are Leading Healthcare Innovation, in: Healthcare Weekly, <https://healthcareweekly.com/how-the-big-4-tech-companies-are-leading-healthcare-innovation/> (Zugriff. 05.03.2019).

Jacobsen, Nils (2019): Amazon fährt im Jahr 2018 allein 10 Milliarden Dollar Umsatz mit Werbung ein, 01.02.2019, in: Absatzwirtschaft, <http://www.absatzwirtschaft.de/amazon-machte-im-vorjahr-allein-10-milliarden-dollar-umsatz-mit-werbung-151060/> (Zugriff: 10.03.2019).

Levine, D., Somerville, H., (2016): Uber drivers, if employees, owed \$730 million more: U.S. court papers, in: Reuters, <https://www.reuters.com/article/us-uber-tech-drivers-lawsuit-idUSKCN0Y02E8> (Zugriff. 06.03.2019).

Marketagent (2018): Würden schlechte Bewertungen Sie davon abhalten, ein Produkt zu kaufen bzw. einen Anbieter in Anspruch zu nehmen?, in: Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/911036/umfrage/einfluss-negativer-onlinebewertungen-auf-kaufentscheidung-in-oesterreich/> (Zugriff: 19.02 2019).

Mason, P., (2016a): Dieser Kapitalismus funktioniert nicht, in: Le Monde diplomatique, <https://monde-diplomatique.de/artikel/!5285324> (Zugriff. 02.02.2019).

McKinsey & Company (2016): Global Media Report 2016, [https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Media%20and%20Entertainment/Our%20Insights/Global%20Media%20Report%202016/GMO%20Report\\_2016\\_Industry%20overview\\_v3.ashx](https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Media%20and%20Entertainment/Our%20Insights/Global%20Media%20Report%202016/GMO%20Report_2016_Industry%20overview_v3.ashx) (Zugriff:03.03.2019).

Microsoft News (2017): Microsoft, Facebook and Telxius complete the highest-capacity subsea cable to cross the Atlantic, 21.09.2017, <https://news.microsoft.com/features/microsoft-facebook-telxius-complete-highest-capacity-subsea-cable-cross-atlantic/> (Zugriff: 25.02.2019).

Microsoft (2019): Office 365 kostenlos nutzen, <https://products.office.com/de-at/student/office-in-education> (Zugriff: 21.03.2019).

PAC (2019): Prognostizierter Umsatz mit Open-Source-Software weltweit in den Jahren 2008 bis 2020 (in Millionen Euro), in: Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/169266/umfrage/prognostizierter-umsatz-mit-open-source-software-weltweit-seit-2008/> (Zugriff: 08.03.2019).

SACOM (2012): Sweatshops are good for Apple and Foxconn, but not for workers, 31.05.2012, <http://istas.net/descargas/Sweatshops%20are%20good%20for%20Apple%20and%20Foxconn,%20but%20not%20for%20workers.pdf> (Zugriff 4.03.2019).

Schwandt, F., (2018): Digital Economy Compass 2018, in: Statista, [http://www.andyblackassociates.co.uk/wp-content/uploads/2018/03/study\\_id52194\\_digital-economy-compass.pdf](http://www.andyblackassociates.co.uk/wp-content/uploads/2018/03/study_id52194_digital-economy-compass.pdf) (Zugriff. 12.04.2019).

Staab, Philipp (2018): Das Bubble-Risiko, 03.01.2018, in: Die Zeit, <https://www.zeit.de/wirtschaft/2017-12/finanzmarkt-digitaler-kapitalismus-risiko-blase-google-apple> (Zugriff: 15.02.2019).

StatCounter (2019a): Marktanteile der meistgenutzten Suchmaschinen auf dem Desktop nach Page Views weltweit in ausgewählten Monaten von August 2015 bis Februar 2019, in: Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/225953/umfrage/die-weltweit-meistgenutzten-suchmaschinen/> (Zugriff: 08.03.2019).

StatCounter (2019b): Marktanteile von Social Media Seiten nach Seitenabrufen weltweit von Dezember 2018 bis Februar 2019, in: Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/241601/umfrage/marktanteile-fuehrender-social-media-seiten-weltweit/> (Zugriff: 11.03.2019).

Statista (2019a): Welche dieser Aussagen zu Onlineshopping treffen auf Sie zu?, in: Statista. <https://de.statista.com/prognosen/810002/umfrage-in-deutschland-zu-einstellungen-zu-onlineshopping> (Zugriff: 19.03.2019).

Trendence (2018): Red Bull und Google sind die beliebtesten Arbeitgeber Österreichs, 27.06.018, [https://www.trendence.at/download/presse/tAB18\\_AT\\_PM\\_Top-Arbeitgeber\\_Oesterreichs.pdf](https://www.trendence.at/download/presse/tAB18_AT_PM_Top-Arbeitgeber_Oesterreichs.pdf) (Zugriff: 08.03.2019).

Weddeling, Britta (2018): Apple knackt als erster US-Konzern die Billionen-Dollar-Marke, 02.08.2018, in: Handelsblatt, <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/boersenbewertung-apple-knackt-als-erster-us-konzern-die-billionen-dollarmarke/22624402.html?ticket=ST-1582461-7bjgen6xblC7oguwRUCL-ap2> (Zugriff: 11.03.2019).

WKO (2018): Länderprofil USA 2018, <https://wko.at/statistik/laenderprofile/lp-usa.pdf> <http://wko.at/statistik/eu/europa-wirtschaftswachstum.pdf> (Zugriff: 08.02.2019).

WKO Statistik (2019): Wirtschaftswachstum, Veränderung des realen BIP (in%), <http://wko.at/statistik/eu/europa-wirtschaftswachstum.pdf> (Zugriff: 08.02.2019).

World Economic Forum (2015): Industrial Internet of Things: Unleashing the Potential of Connected Products and Services. [http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA\\_IndustrialInternet\\_Report2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_IndustrialInternet_Report2015.pdf) (Zugriff: 14.03.2019).

## 9. Anhang

### Exposé Master Thesis

### 1. Abgabe

Familienname	<b>Ott</b>	
Vorname	Marisa Julia	
Matrikelnummer	mm171826	
Mailadresse	mm171826@fhstp.ac.at	
Telefonnummer	06765622227	
Datum	04.01.2019	
<b>Name Betreuer</b>	FH-Prof. Priv.-Doz. Dr. Michael Litschka	<b>Bestätigung der Betreuung durch Unterschrift des Betreuers</b>
Thema	Digitaler Kapitalismus	
Arbeitstitel	Der digitale Kapitalismus und dessen Auswirkung auf die Geschäftsmodellgestaltung österreichischer Unternehmen	
Problemstellung/Forschungsfrage	<p>Der kapitalistische digitale Geist ist längst nicht nur mehr im Silicon Valley zu finden. Viele Internetdienstleistungen werden kostenlos angeboten und durch an die Dienstleistung gekoppelte Werbeaktivitäten finanziert. Informationen und Daten werden kommerzialisiert, etablierte Märkte radikal hinterfragt und bekannte Formen der Markterschließung umgangen. Dieser Druck der Veränderung resultiert wiederum in der Entstehung neuer sozialer Ordnungen, welche einen neuen Typus der kapitalistischen Wirtschaft fördern. Information wird von kapitalistischen Unternehmen als Ware oder als Werbeplattform verkauft. Neue Big Data Geschäftsmodelle sind in aller Munde und zahlreiche Studien und Fachlektüren setzen hinsichtlich der Geschäftsmodellgestaltung auf Trends wie diesen. Gemäß den marxistischen Theorien, sei genau dies die innenwohnende Tendenz einer kapitalistischen Gesellschaft: alles und jeden zum Tauschobjekt bzw. zur Ware zu machen.</p> <p>Vor allem die Startup Szene suggeriert ein Bild eines besseren Kapitalismus. Das Bild eines Kapitalismus der durch neue Technologien, Gesellschaften verbessern und demokratisieren möchte. Jener Kapitalismus in welchen auch etablierte Unternehmen Labore für Innovationen (Labs) gründen und versuchen ihre</p>	

Organisation im Sinne des neuen kapitalistischen Geistes zu gestalten. Durch das Potential zur Einsparung von Arbeitszeiten, der Null-Grenzkosten Ökonomie, sowie Netzwerkeffekten und asymmetrische Informationsverteilung kristallisieren sich jedoch zunehmend Monopole und starke Kapitalkonzentrationen heraus. Arbeitsbedingungen werden durch algorithmisch gesteuerte autoritäre Arbeitsprozesse verschlechtert und Waren zunehmend kommerzialisiert. Schlussfolgernd stellt sich die Frage, in wie weit das kapitalistische Wirtschaften überhaupt zu mehr Wohlstand und Wachstum führt. Namhafte Vertreter wie Paul Mason (2016) und Rifkin (2015) argumentieren, dass mit dem Aufkommen des Internets der Dinge und der Logik der Null-Grenzkosten, es für Unternehmen zukünftig sehr schwierig werden wird, Gewinne zu erzielen. Umso prägnanter und essentieller wird daher das Forschungsfeld dieser Arbeit, in welcher es zu eruieren gilt, in wie fern Geschäftsmodelle im Zeitalter des digitalen Kapitalismus ausgestaltet werden müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Gemäß dem aktuellen Forschungsstand sollten Unternehmen danach streben, eine zentrale Position in einer Plattformökonomie zu erlangen und ein Ökosystem rund um die Produkte entstehen zu lassen. Durch den Aufbau von dominanten Monopolen, Netzwerkeffekten und Skalierungseffekten, könnten Unternehmen so die Macht der Preissetzung behalten. Ob dies jedoch langfristig Bestand haben wird, gilt es zu hinterfragen, denn die Möglichkeit eines demokratischen und dezentralen Wirtschaftens gewinnt zunehmend an Relevanz. Als prominente Beispiele kann man an dieser Stelle vor allem Wikipedia und die Blockchain nennen. Deutlich wird jedoch auch, dass sich die Internetmonopole selbst längst an solchen Open Source Technologien bemächtigen und diese abermals in ihre proprietären Geschäftsmodelle einbauen. Nichtsdestotrotz könnte der Aufstieg der Sharing Economy und der kollaborativen Peer-Produktion auch eine Quelle eines neuen nicht-kapitalistischen Produktionsmodells sein.

Zweifelsfrei übt das Handeln im Sinne des digitalen Kapitalismus großen Handelsdruck aus. Diejenigen Unternehmen, die über eine ausgeprägte Innovations- und Transformationskultur verfügen und bereits heute sehr erfolgreich sind, dominieren ihre Märkte. Diejenigen, die zögern ihre Geschäftsmodelle neu auszurichten, verlieren Marktanteile. Es gilt zu ergründen wie die Wertschöpfung im digitalen Kapitalismus aussieht, und in wie weit das kapitalistische Handeln auf den österreichischen Markt und Wettbewerb Einfluss nimmt, wie sich eine kapitalistische Wirtschaft auf die Geschäftsmodellgestaltung auswirkt und in wie weit der digitale Kapitalismus überhaupt zu mehr Wohlstand und Wachstum führt. Aus diesem Forschungsbedarf ergeben sich folgende Forschungsfragen:

**Forschungsfrage:** *Wie können Strategien und Geschäftsmodelle von Unternehmen in Österreich ausgestaltet werden, um die Wettbewerbsfähigkeit im Zeitalter des digitalen Kapitalismus zu erhalten?*

	<p><b>Subfragen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Welche Auswirkungen hat der digitale Kapitalismus auf den österreichischen Markt und auf die Wettbewerbssituation in Österreich?</i></li> <li>- <i>Welche Alternativen Ansätze können zum digitalen Kapitalismus verfolgt werden? Welche Chancen und Risiken resultieren daraus?</i></li> </ul>
Aufbau und Gliederung	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Einleitung</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Problemstellung und Fragestellung</li> <li>1.2. Erkenntnisinteresse und Zielsetzung</li> <li>1.3. Aufbau und Methodik</li> </ol> </li> <li><b>2. Forschungsstand</b></li> <li><b>3. Digitaler Kapitalismus</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Was das Digitale mit dem Kapitalismus macht</li> <li>3.2. Plattform Kapitalismus</li> <li>3.3. Alternative Ansätze</li> <li>3.4. Post Kapitalismus</li> </ol> </li> <li><b>4. Geschäftsmodellgestaltung im digitalen Kapitalismus</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. Definition und Darstellung des Geschäftsmodells</li> <li>4.2. Das um digitale Wertangebote erweiterte Geschäftsmodell           <ol style="list-style-type: none"> <li>4.2.1. <i>Digitale Geschäftsmodellmuster</i></li> <li>4.2.2. <i>Erfolgsfaktoren</i></li> <li>4.2.3. <i>Der Geist des Kapitalismus</i></li> </ol> </li> <li>4.3. Wertschöpfungsprozesse im digitalen Kapitalismus           <ol style="list-style-type: none"> <li>4.3.1. <i>Datenorientierte Geschäftsmodelle</i></li> <li>4.3.2. <i>Dynamische Preise &amp; Abschöpfung der Konsumentenrente</i></li> <li>4.3.3. <i>Wertgenerierung im digitalen Kapitalismus</i></li> </ol> </li> <li>4.4. Status Quo in österreichischen Unternehmen</li> </ol> </li> <li><b>5. Auswirkungen auf den österreichischen Markt und Wettbewerb</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1. Wachstum &amp; Wohlstand im digitalen Kapitalismus</li> <li>5.2. Disruption &amp; Innovation im digitalen Kapitalismus</li> </ol> </li> </ol>

	<p>5.3. Wettbewerbsfähigkeit im digitalen Kapitalismus</p> <p>5.4. Erkenntnisse aus der Theorie und Forschungsfragen</p> <p><b>6. Methodischer Teil</b></p> <p>6.1. Erläuterung der Erhebungsmethode</p> <p>6.2. Auswahl der Experten</p> <p>6.3. Erläuterung der Auswertungsmethode</p> <p>6.3.1. <i>Deduktive Kategorienbildung</i></p> <p>6.3.2. <i>Induktive Kategorienbildung</i></p> <p><b>7. Empirischer Teil</b></p> <p>7.1. Analyseergebnisse</p> <p>7.2. Interpretation</p> <p>7.3. Beantwortung der Forschungsfrage</p> <p><b>8. Schlussbetrachtung</b></p> <p>8.1. Limitation und Kritik</p> <p>8.2. Fazit</p> <p>8.3. Ausblick</p>
Methodenwahl	<p><b>Methodenwahl:</b></p> <p>Experten sind gemäß Gläser und Laudel Menschen, die ein besonderes Wissen über soziale Kontexte besitzen und Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen. (2009, S.12) Für dieses Forschungsvorhaben wird das Experteninterview als Erhebungsmethode gewählt, da nur durch diese Methode die relevanten Informationen gesammelt und die Forschungsfragen erfolgreich beantwortet werden können. Genauer spezifiziert wird die Methode des nichtstandardisierten Leitfadeninterview für das Forschungsvorhaben herangezogen. Dies bedeutet, dass der Ablauf der Interviews vorab nicht exakt bestimmt wird und die InterviewpartnerInnen frei antworten können. Vorab werden Fragen bestimmt, die unbedingt beantwortet werden müssen, die Fragereihenfolge als auch die Frageformulierung sind jedoch nicht verbindlich. Dadurch wird ein natürlicher Gesprächsverlauf gefördert und Themen können durch aktives Nachfragen vertieft werden. Die Experteninterviews werden persönlich gehalten und anschließend transkribiert und für die nachstehende qualitative Inhaltsanalyse aufbereitet. Die Transkription erfolgt hierbei geglättet, was bedeutet, dass Füllwörter, welche nicht relevant für die Aussage sind, weggelassen werden. Wenn es der Verständlichkeit des Gesagten dient, werden auch Satzstellungen berichtigt.</p> <p><b>Auswahl der Experten:</b></p> <p>Um differenzierte Sichtweisen auf das komplexe Themenfeld des digitalen Kapitalismus und dessen Auswirkung auf die</p>

	<p>Geschäftsmodellgestaltung in Österreich zu erhalten, werden zwei Gruppen von Experten herangezogen. Gruppe 1 wird von unternehmensinternen Experten mit relevanten Aufgabenfeld und Kompetenzbereich hinsichtlich der Geschäftsmodellgestaltung gebildet. Diese sollen mindestens seit einem Jahr im Unternehmen tätig sein und auf die digitale Ökonomie spezialisiert sein. Wichtig ist hierbei, dass es sich ausschließlich um digitalisierungsaffine und innovative österreichischen Unternehmen handelt, dessen Wertschöpfungsprozess nicht vollständig digital stattfindet. Darüber hinaus sollten alle Unternehmen Vorreiter der digitalen Transformation sein und innovative Geschäftsmodelle entwickelt haben, welche die Wettbewerbsfähigkeit im digitalen Kapitalismus erhalten sollen.</p> <p>Auch wird darauf geachtet, dass Unternehmensexpertinnen befragt werden, welche nicht kapitalistische Ansätze hinsichtlich ihres digitalen Leistungsangebots verfolgen. Gruppe 2 wird von unternehmensexternen Experten gebildet. Diese sollen vor allem im Bereich der digitalen Ökonomie und in dem Bereich des Business Development spezialisiert sein.</p> <p>Die Fragen an beide Gruppen werden leicht voneinander abweichen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die unternehmensinternen Experten von den konkreten und spezifischen Auswirkungen und Strategien des eigenen Unternehmens berichten werden, während die unternehmensexternen Experten weiter gefasste Aussagen treffen werden. Um eine einheitliche Basis zu schaffen, wird der Begriff des digitalen Kapitalismus vorab für alle klar und eindeutig definiert werden.</p> <p><b>Auswertungsmethode:</b></p> <p>Um die transkribierten Interviews auszuwerten wird eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring angewendet. Hierbei werden Teile des Interviews extrahiert und getrennt vom ursprünglichen Text weiterverarbeitet (Gläser and Laudel, 2009) Der Bezug zum Text bleibt durch eine Kennzeichnung der entnommenen Passagen gegeben. Die Informationsfülle wird so systematisch reduziert und entsprechend dem Untersuchungsziel strukturiert. Diese Extrahierung erfolgt anhand vorab gebildeter Kategorien, die sich aus den theoretischen Vorüberlegungen bildeten. Diese Kategorien werden stets im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage gebildet und stellen die Basis für die Entwicklung der Leitfragen dar. Nach erfolgreicher Durchführung der Interviews und einer Analyse der Transkripte, werden die Kategorien ergänzt, umformuliert und gegebenenfalls neu gebildet. Die deduktiven Kategorien münden somit in Induktiven. (vgl. Mayring, 2010) Die Merkmalausprägungen sind nominalskaliert und werden frei verbal beschrieben.</p>
Literaturhinweise	<p>Appelfeller, W., Feldmann, C., 2018. Die digitale Transformation des Unternehmens. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg.</p> <p>Bär, C., Grädler, T., Mayr, R. (Eds.), 2018. Digitalisierung im</p>

Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht. Springer Gabler, Berlin.

Böhmann, T., Warg, M., Weiß, P. (Eds.), 2013. Service-orientierte Geschäftsmodelle: erfolgreich umsetzen. Springer Gabler, Berlin Heidelberg.

Botzkowski, T., 2018. Digitale Transformation von Geschäftsmodellen im Mittelstand. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20333-7>

Bounfour, A., 2016. Digital Futures, Digital Transformation, Progress in IS. Springer International Publishing, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-23279-9>

Brandt, Arno, 2017. Digitaler Kapitalismus – Dynamiken, Potenziale, Monopole. spw 3, 39–47.

Dewenter, R., Lüth, H., 2016. Big Data aus wettbewerblicher Sicht. Wirtschaftsdienst 96, 648–654. <https://doi.org/10.1007/s10273-016-2029-6>

Gläser, J., Laudel, G., 2009. Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 3., überarb. Aufl. ed, Lehrbuch. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Glauner, F., 2016. Zukunftsfähige Geschäftsmodelle und Werte: Strategieentwicklung und Unternehmensführung in disruptiven Märkten. Springer Gabler, Berlin.

Goldfarb, A., Greenstein, S.M., Tucker, C. (Eds.), 2015. Economic analysis of the digital economy, National Bureau of Economic Research conference report. The University of Chicago Press, Chicago ; London.

Heilmann, T.A., 2015. Datenarbeit im »Capture«-Kapitalismus. Zur Ausweitung der Verwertungszone im Zeitalter informatischer Überwachung. <https://doi.org/10.25969/MEDIAREP/1561>

Herrmann, U., 2016. Kein Kapitalismus ist auch keine Lösung: die Krise der heutigen Ökonomie, oder, Was wir von Smith, Marx und Keynes lernen können, 4. Auflage. ed. Westend, Frankfurt/Main.

Jaekel, M., 2017. Die Macht der digitalen Plattformen: Wegweiser im Zeitalter einer expandierenden Digitalsphäre und künstlicher Intelligenz. Springer Vieweg, Wiesbaden.

Kaspar, B., 2017. Geschäftsmodell-Innovation im Kontext von Industrie 4.0. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.19506.91843>

Klammer, U., Steffes, S., Maier, M.F., Arnold, D., Stettes, O., Bellmann, L., Hirsch-Kreinsen, H., 2017. Arbeiten 4.0 — Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. Wirtschaftsdienst 97, 459–

476. <https://doi.org/10.1007/s10273-017-2163-9>

Klostermeier, R., Haag, S., Benlian, A., 2018. Digitale Zwillinge – Eine explorative Fallstudie zur Untersuchung von Geschäftsmodellen. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*. <https://doi.org/10.1365/s40702-018-0406-x>

Körner, H., 2009. Schumpeter und die Krise. *Wirtschaftsdienst* 89, 519–525. <https://doi.org/10.1007/s10273-009-0962-3>

Kurz, H.D., 2017. Auf der Schwelle zur „Vierten Industriellen Revolution“. *Wirtschaftsdienst* 97, 785–792. <https://doi.org/10.1007/s10273-017-2215-1>

Lindner, D., Ludwig, T., Amberg, M., 2018. Arbeit 4.0 – Konzepte für eine neue Arbeitsgestaltung in KMU. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik* 55, 1065–1085. <https://doi.org/10.1365/s40702-018-0425-7>

Mason, Paul, 2016. Dieser Kapitalismus funktioniert nicht. *Le Monde diplomatique*.

Mayring, P., 2015. Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 12., überarbeitete Auflage. ed. Beltz Verlag, Weinheim Basel.

Müller, A., Schröder, H., von Thienen, L., 2018. Von Entdeckern und Pionieren – Steuerungsmodell für die digitale Transformation. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*. <https://doi.org/10.1365/s40702-018-0407-9>

Nachtwey, Oliver, Seidl, Timo, n.d. Die Ethik der Solution und der Geist des digitalen Kapitalismus.

Sombart, W., 2018. Die Modernität des Kapitalismus, 1. Auflage 2018. ed, Klassiker der Sozialwissenschaften. Springer VS, Wiesbaden, Germany.

Srnicek, N., 2018. Plattform-Kapitalismus, 1. Auflage. ed. Hamburger Edition, Hamburg.

Srnicek, Nick, Mai, Juni. The Social Wealth Fund. Autonomy 03.

Staab, P., 2016. Falsche Versprechen: Wachstum im digitalen Kapitalismus, 1. Auflage. ed, Kleine Reihe. Hamburger Edition, Hamburg.

Stabauer, Petra, Güntner, Georg, Breitfuß, Gert, Lassning, Markus, Mauthner, Katrin, Stummer, Michael, Freiler, Michael, Meilinger, Andreas, 2017. Analyse von Geschäftsmodell-Innovationen durch die digitale Transformation mit Industrie 4.0.

Stengel, O., 2016. Jenseits der Marktwirtschaft: Ökonomie im 21. Jahrhundert. Springer, Wiesbaden.

	<p>Streich, M., D'Imperio, A., Anke, J., 2018. Bewertung von Anreizen zum Teilen von Daten für digitale Geschäftsmodelle am Beispiel von Usage-based Insurance. <i>HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik</i> 55, 1086–1109.  <a href="https://doi.org/10.1365/s40702-018-0432-8">https://doi.org/10.1365/s40702-018-0432-8</a></p> <p>Theurl, T., 2016. Sharing Economy: Nutznießer oder Opfer institutioneller Inkonsistenzen? <i>Wirtschaftsdienst</i> 96, 603–608.  <a href="https://doi.org/10.1007/s10273-016-2022-0">https://doi.org/10.1007/s10273-016-2022-0</a></p> <p>Theurl, T., Haucap, J., Demary, V., Priddat, B.P., Paech, N., 2015. Ökonomie des Teilens — nachhaltig und innovativ? <i>Wirtschaftsdienst</i> 95, 87–105. <a href="https://doi.org/10.1007/s10273-015-1785-z">https://doi.org/10.1007/s10273-015-1785-z</a></p> <p>Übelhör, J., 2018. Industrieunternehmen und die Transformation von Geschäftsmodellen im Kontext der Digitalisierung – Eine empirische Studie über die Auswirkungen anhand des Business Model Canvas. <i>HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik</i>.  <a href="https://doi.org/10.1365/s40702-018-0429-3">https://doi.org/10.1365/s40702-018-0429-3</a></p> <p>Waitzinger, S.M., 2015. Ein Vorgehensmodell zur Risikoidentifikation in der Entwicklung technologiegetriebener Geschäftsmodelle, Schriftenreihe zu Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement. Fraunhofer-Verl, Stuttgart.</p> <p>Wambach, A., 2016. Wettbewerbsregeln für das digitale Zeitalter. <i>Wirtschaftsdienst</i> 96, 589–593. <a href="https://doi.org/10.1007/s10273-016-2020-2">https://doi.org/10.1007/s10273-016-2020-2</a></p>
Bei Firmenarbeiten:	Keine Firmenarbeit
Firmenzustimmung liegt vor	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Allfälliges	

Bitte löschen Sie die grauen Erklärungen vor Abgabe des Exposés aus den Feldern und achten Sie darauf, dass Ihr Text in schwarzer Schrift erscheint.

---

Genehmigt durch die Studiengangsleitung