

# 1 WIE AUS DEM ONLINE-HANDEL DIE PLATTFORM-ÖKONOMIE WURDE

In einer belebten Fußgängerzone in einer deutschen Großstadt steht ein Team von den Fernsehnachrichten, das einen Beitrag über die Digitalwirtschaft dreht, und fragt Passanten, ob sie wissen, womit Amazon sein Geld verdient. Fünf von zehn, die anhalten, sagen in die Kamera so etwas wie: »Äh ... sie verkaufen den Leuten so Zeugs!« Zwei weitere schmücken ihre Antwort ein wenig aus, indem sie die gemeinhin anerkannten Stärken von Amazon ansprechen – »Sie verkaufen günstiger und liefern schneller als andere Anbieter« – und zwei mehr beklagen seine Schwächen: »Sie unterbieten andere Händler und zahlen keine Steuern!« Höchstens einer von zehn wird etwas tiefer Luft holen, bevor er zu einer Erklärung ansetzt, womit alles Amazon eigentlich Geld verdient: »Am margenstärksten unter den diversifizierten Einnahmequellen sind wohl Erlöse aus dem Anzeigenverkauf sowie aus dem Cloud-Computing-Geschäft – wobei es wegen der notorisch undurchsichtigen Buchhaltung des Riesen allerdings schwierig sein kann, solche Aussagen zu treffen ...«

Die Antwort mag auch noch so wohl überlegt sein: Im Schnitt wird sie mit ziemlicher Sicherheit nicht mitberücksichtigt und verwendet – nicht nur deswegen, weil ihr Urheber einen etwas zu langatmigen und daher nicht allzu kameratauglichen Erklärstil pflegt. Die redaktionelle Entscheidung rührt daher, dass die meisten Journalisten Amazon ebenfalls durch die E-Commerce-Brille betrachten: Sie sehen im Seattler Konzern einen Online-Handelsriesen mit ein paar weiteren angegliederten Einzelteilen. Es ist auch schwer, ihnen daraus einen Vorwurf zu machen: Sind sie – wie der Autor dieses Buchs – in den 1980er Jahren oder gar davor geboren, so war doch das Erste, was sie damals in den 1990ern über Amazon gehört haben, dass es sich um einen revolutionär günstigen und einfachen Bestellweg für Bücher handelt.

Das nächste Mal, dass ihnen der Name begegnete, wird dann wohl in den 2000ern gewesen sein, als sie selbst anfangen, dort zu bestellen – und neben Büchern auch einige andere Produktkategorien wie CDs, DVDs und (seltsamerweise) ein paar Artikel, die überhaupt nichts mit Medien zu tun hatten, entdeckten. Spulen wir in die 2010er vor, hatten diese Journalisten dann schon ein eigenes Prime-Konto und bestellten beinahe täglich allerhand bei Amazon.

Vor ein paar Jahren machte ein witziges Meme die Runde, das in zwei Bildern vom Amazon-Gründer Jeff Bezos verdeutlicht, wie stark die Expansion des Unternehmens bis dahin gewesen war – und wie atemberaubend der Aufstieg von Bezos selbst, der als kumpelhafter Buchhändler aus dem Internet angefangen hat und letztlich vier Jahre lang als reichster Mann der Welt firmierte. Links sieht man ein PR-Foto des Bezos von damals, ein schlaksiger Mittdreißiger mit locker sitzendem Opa-Pulli und unbeholfenem Grinsen, dem folgende Zeile angedichtet wird: 1998: »*I sell books.*« (»Ich verkauf, Bücher.«) Rechts schreitet ein äußerst solide gewordener Bezos, dessen Bizepsmuskeln beinahe die Kurzärme seines schwarzen Polo-Hemdes sprengen, strotzend auf die Kamera zu; seinem grimmig gewordenen Gesichtsausdruck verleiht eine gespiegelte Pilotbrille weitere Bestimmtheit. 2017: »*I sell whatever the \*\*\*\* I want.*« Ganz so amerikanisch-ordinär kriegt es das Deutsche an dieser Stelle nicht hin, aber den angedachten Tonfall kann man sich lebhaft vorstellen: »Ich verkauf?, wonach mir ist.«

Wonach ihm ist. An der Großspurigkeit der erfundenen Aussage ist etwas daran – auch an der körperlichen Metamorphose des Jeff Bezos, dessen Verwandlung sich als beinahe überperfektes Sinnbild des unaufhörlichen Wachstums von Amazon herhalten lässt – von dieser Buchhandlung, aus der mittlerweile der mächtigste US-Weltkonzern geworden ist seit Standard Oil (beziehungsweise: den es je gegeben hat). Unter »wonach mir ist« stellt sich allerdings eine große Mehrheit nach wie vor handfeste Dinge

und Artikel wie Gartenmöbel, Werkzeug, Zahnpasta, Keksdosen, Wischmopp-Eimer-Sets, Kinderspielzeug ... vor. Was sie sich nicht darunter vorstellt: Serverkapazität und Hosting oder Filme und Serien – und erst recht nicht: sie selbst.

Ja, richtig: Wer ein Amazon-Konto besitzt, ist auch – ein Stück weit – ein Amazon-Produkt. Wieso denn? Weil seit Jahren ein Großteil der Transaktionen auf Amazon zwischen dem Kunden und einem Dritthändler abgeschlossen wird: Amazon betreibt ja den Marktplatz, auf dem der Verkauf stattfindet, und verdient daran eine Provision. Und diese Provision ist der Preis, den Händler zahlen, um an den Kunden – an Sie – zu verkaufen. Mehr noch: Seit geraumer Zeit zahlen die Händler Geld an Amazon allein für die Chance, an Sie zu verkaufen. Sie bezahlen dafür, dass ihre Produktlistungen als »Gesponsort« hoch in den Suchergebnissen dargestellt werden – oder dafür, dass sie mit ihren Produkten auf Ihrem Gerät mit einer Anzeige erscheinen. Was damit anfang, dass den Leuten so Zeugs verkauft wird, ist mittlerweile dazu mutiert, dass der Zugang zu den Leuten verkauft wird. Auch der Zugang zu Ihnen.

Darin besteht kurzum der Grund, warum neun von zehn in jeder Fußgängerzone der Bundesrepublik zufällig Befragten ganz grundlegend falsch verstehen, worum es sich bei Amazon eigentlich handelt. Ja, Amazon ist nach wie vor ein Online-Händler; ja, Amazon betreibt auch weiterhin einen Marktplatz; und ja, man kann dort immer noch alles Mögliche bestellen. Damit ist aber lange nicht abschließend erklärt, womit Amazon sein Geld verdient. Damit allein ist kein Konzern herangewachsen, dessen Umsatz nun größer als gesamte Volkswirtschaften ausfällt. (Je nachdem, ob und wie man Bruttoinlands- oder -sozialprodukt zugrunde legt, lag Amazon Ende 2022 irgendwo zwischen Thailand, Österreich und Israel unter den größten 30.) Und damit allein ist nicht aus Buchhändler-Bezos, Typ Kumpel von nebenan, ein schneidiger Superreicher geworden, der seinen gestählten Asstralkörper in eigenem Raumfahrzeug ins Weltall schießen lässt.

Das gilt genauso für andere Milliardäre, die derzeit ihre enormen Reichtümer in Raumfahrt-Initiativen investieren. So verdiente etwa Mark Zuckerberg seine Milliarden keineswegs damit, dass er Nutzern den Zugang zu Facebook verkaufte, sondern dadurch, dass er den Zugang zu diesen Nutzern zu Geld machte. Mit Google wurde Larry Page unvorstellbar reich, ohne dass ein einzelner Konsument jemals auch nur einen Pfennig für die Nutzung der Suchdienste hinlegen musste. Bill Gates ist wahrscheinlich das einzige Beispiel dafür, dass sich einer der größten Tech-Magnaten sein Vermögen »traditionell« durch den Verkauf von Produkten an Privatpersonen und Firmenkunden verdiente – Vergangenheitsform, wohlgermerkt, denn heutzutage macht Microsoft eher auf anderem Wege Umsatz. Unter anderem dadurch, dass es im Windows-Office-Teams-Umfeld – ja, genau – den Zugang zu Ihnen gewinnbringend feilbietet.

Einerseits sind Geschäftsmodelle dieser Art überhaupt nichts Neues. Von den Ständen auf den Marktplätzen des Mittelalters schöpften die damaligen Eliten Händlergebühren ab. Die Finanzdynastien der italienischen Renaissance verdienten an den Vorgängern der heutigen Börsen prächtig. Und seit der Erfindung von Nachrichtenmedien vor mindestens drei Jahrhunderten hat es immer Geschäftsleute gegeben, die mit Anzeigen Verbraucher erreichen wollen und dafür zu zahlen bereit sind. Andererseits ist allerdings der Aufstieg der Tech-Plattformen in seiner Steile und seinem Umfang absolut ohne Beispiel, bar jeder historischen Vergleichsgröße, ganz und gar sui generis. Über Jahrtausende Menschheitsgeschichte gab es erst 1600 mit der East India Company überhaupt die erste Kapitalgesellschaft. Ende des 19. Jahrhunderts gab es zwar einige Konzerne mit globaler Reichweite, sie waren allerdings industrieller Natur. Und im 20. Jahrhundert waren weltumspannende Konzerne Hersteller von Lebensmitteln und Verbrauchergütern – oder betrieben Handel damit.

Nun haben in lediglich drei Jahrzehnten die »GAFAM«-Unternehmen der Welt (Akronym: Google (Alphabet), Apple, Facebook

(Meta) und Microsoft)) alles Vorhergehende in den Schatten gestellt und eine neue Stufe der Evolution erklommen: Sie haben Plattform-Status erreicht. Dieser besteht dann, wenn Software-Schnittstellen eingesetzt werden, um Konsumenten zu erreichen und den Zugang zu diesen zu regeln sowie das Geschäftsmodell so zu diversifizieren, dass anstelle von einer hauptsächlichen Einnahmequelle viele schnell changierende treten. Durch Erreichen dieses Status werden einzelne Konzerne derart zum Mittelpunkt wirtschaftlicher Aktivität, dass andere Unternehmen an vielen Stellen beinahe unmöglich an ihnen vorbeikommen, was ihnen wiederkehrende – und nicht selten: haushohe – Erträge sichert.

Darüber hinaus verändert das Bestehen von Firmen mit Plattform-Status die Funktionsweise der gesamten Volkswirtschaft. Bislang baute der Konsumkapitalismus westlicher Prägung ja auf dem Handel – also: auf dem Verkauf von Gütern an Verbraucher. Folglich haben die meisten Hersteller Produkte erzeugt, die an Konsumenten verkauft werden, beziehungsweise haben – ein Glied in der Wertschöpfungskette weiter zurück – Produkte hergestellt, womit Konsumgüter produziert werden. In dieser Wirtschaftsform haben Händler mit Unterstützung von Funktionen wie Marketing und Finanzbuchhaltung als Schnittstelle zwischen Hersteller und Verbraucher fungiert. Jetzt befinden wir uns aber in einer Wirtschaft, die von Plattformen dominiert wird, die den Zugang zum Verbraucher verkaufen. Für etablierte Händler, die bislang mit einer Verkaufsmarge ihr Geld verdient haben (sowie für die Branchen, die sie dabei unterstützen), stellt sich nun die Frage nach den Zukunftsaussichten.

Denn in dieser Plattform-Ökonomie führen alle Straßen nach GAFAM. Allerdings haben die Initialen dieser Wortschöpfung alle ihren Aufstieg zum Gipfel der Weltwirtschaft woanders angefangen. Im Folgenden wollen wir auf diese Anfänge zurückblicken und den Weg nachzeichnen, den sie gegangen sind. Wir werden die Entwicklungen seit Beginn des Internets in den 1990er Jahren beleuchten und versuchen, das Warum zu erklären:

Warum ist alles so gekommen, wie es gekommen ist? Warum hat es in einigen Hinsichten vielleicht sogar etwas länger gedauert, als man jetzt rückblickend hätte erwarten können? Und warum hat wiederum die Geschwindigkeit der Entwicklungen in den letzten Jahren so markant zugelegt?

Unterwegs werden wir die Strecken nachvollziehen, die die Plattformen nahmen, und dabei wohl auf einige Abzweige geraten, die im Nirgendwo enden. Hier und da werden wir umsteigen müssen und werden dann auf den Schnellfahrstrecken unterwegs sein, die in die Revolution geführt haben. Willkommen an Bord des Plattform-Economy-Express: Wir wünsche eine aufschlussreiche Reise!

## Die frühen Jahre: Neunziger, Baby!

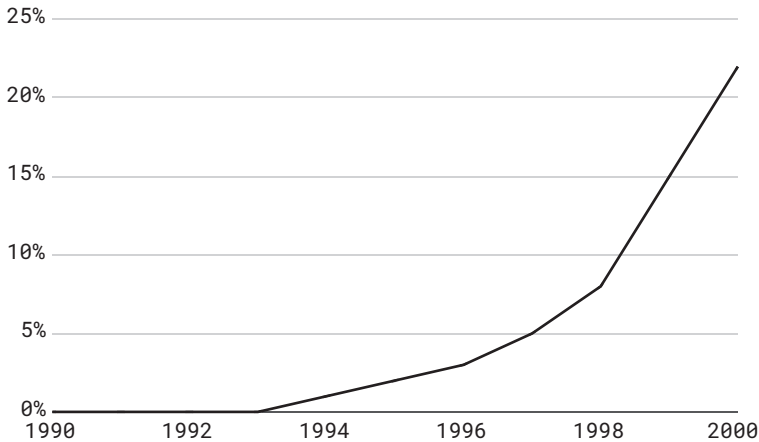
### Von Garagen und Laserpointern

Es ist immer schwierig, wenn man genau den Punkt ausmachen soll, an dem etwas begann – ab einer gewissen Detailtiefe auch nicht mehr sachdienlich. Waren es die Anfänge des Internets, die alles lostraten? Und, wenn ja, was waren denn diese Anfänge? Die erste ARPANET-Verbindung zwischen UCLA und SRI im kalifornischen Menlo Park anno 1969? Das Zustandekommen von WorldWideWeb-Browser, HTTP und HTML am CERN 1990? Oder der Start des ersten gewerblich betriebenen Internet-Knotens 1991 ... ? Gewissermaßen reichen die Wurzeln des Internets zurück in die frühesten Jahre der Computer, dennoch brauchte es Jahrzehnte, bis es eine erkennbare Form annahm. Zudem: Das Internet war zwar eine notwendige Bedingung für das Entstehen der Plattform-Ökonomie und die beiden verhalten sich seitdem symbiotisch in ihrem Wachstum; Anfang der Neunziger deutete aber wenig darauf hin, dass das neu verfügbare Netzwerk zur Kommunikation zwischen Rechnern zur weltweiten Dominanz einiger weniger Unternehmen führen würde.

Ganz im Gegenteil: In den Neunzigern sah das Internet eher wie ein Möglichkeit für den Kleinen Mann aus, hier und da etwas dazuzuverdienen. Damals übernahmen in der westlichen Welt Handelsriesen wie Walmart, Carrefour oder Kaufland allorts das Kommando und saugten mit großen Neubaufächen auf der grünen Wiese die Innenstädte leer. In Main Street USA und in den Fußgängerzonen und Einkaufsstraßen Europas schlossen die Tante-Emma-Läden; nur filialisierte Handelsketten konnten sich die steigenden gewerblichen Mieten leisten. Für viele kritische Zeitgenossen erschien das Internet anfangs beinahe wie eine gegenkulturelle Alternative zum Einheitskapitalismus der Großkonzerne. Also beginnt unsere Erzählung im einschlägigen Stil jener Zeit – in einer Garage im Seattler Vorort West Bellevue, Juli 1995. Hier packt gerade Jeff Bezos die erste Bestellung zusammen, die er über seine neue Online-Buchhandlung namens Cadabra bekommen hat.

Der Zeitpunkt passt gut als Anfang unserer Geschichte. In den entwickelten Ländern, vor allem in USA, ist nun Mitte 1995 rund einer von zehn Einwohnern online. Im Dezember des vorangegangenen Jahres ist mit Netscape Navigator der erste einfach verfügbare und gut zu bedienende Webbrowser rausgekommen. 1995 ist ebenfalls das Jahr, in dem, wie die Legende kolportiert wird, Pierre Omidyar ein Online-Verzeichnis für Second-Hand-Ware, genannt AuctionWeb, live stellt und wider Erwarten im ersten Bieterverfahren den Verkauf eines kaputten Laserpointers zum stolzen Preis von 14,83 Dollar ermöglicht – an einen »Liebhaber kaputter Laserpointer«. Zu Beginn glich die Plattform-Ökonomie wahrlich eher der digitalen Abbildung eines vor einer Buchhandlung abgehaltenen Flohmarkts.

Später (1997) benannte Omidyar AuctionWeb ja in eBay um. Da war es schon länger her, dass Jeff Bezos sein Start-up auf »Amazon« neu getauft hatte (nachdem er mit dem vielsagenden Gedanken gespielt hatte, den Namen »relentless.com« – »gnadenlos« – zu verwenden). Ende 1997 schrieb er dann im ersten



**Abbildung 1.1:** INTERNETNUTZER EUROPA IN PROZENT DER BEVÖLKERUNG 1990-2000

seiner bald sehr bekannten Briefe an die Aktionäre, dass der Erfolg von Amazon nicht darüber hinwegtäuschen solle, es sei lediglich »Day 1« – der erste Tag – in der Entwicklung von sowohl seinem Unternehmen als auch vom Internet. Nichtsdestotrotz beschwerten sich die Buchhändler damals über das Geschäftsgebaren von Barnes & Noble oder, hierzulande, Thalia, und überließen gern »das Netz« denjenigen Verschrobene[n], die gern dort »surften«.

Wieder zurück nach 1995. Da feierte Microsoft seinen zwanzigsten Geburtstag und legte seine Antwort auf Netscape, den Internet Explorer, seinem Verkaufsschlager Windows 95 bei. Hätte man damals auf ein Unternehmen tippen müssen, das es durch den Aufstieg des Internets zu sagenhaftem Reichtum und unangreifbarer Dominanz bringen würde, wäre die Wahl vermutlich auf Bill Gates Firma gefallen. Rivale Apple, ein Jahr jünger, schwächelte zusehends: Während Microsoft Windows auf neuen, mit Intel-Chips ausgestatteten PCs lief, sahen die Macintosh-Rechner aus Cupertino alt aus. Larry Page und Sergey Brin hatten 1995 just ihre Promotionen an der Universität Stamford angefangen. Mark Zuckerberg, elf Jahre alt, lernte gerade den Umgang mit Computern.



Was wir aus diesem Schnappschuss des Jahres 1995 lernen: Keiner der heutigen fünf Tech-Giganten – weder Alphabet (Google) noch Amazon, Apple, Meta (Facebook) noch Microsoft – hatte bereits seine heutige (Platt-)Form eingenommen. Zwei davon waren etablierte Unternehmen und eine war in einer Branche – und nur dort – dominant. Ein weiteres wurde gerade von einer Garage aus betrieben. Zwar sollte dann in der zweiten Hälfte der Dekade das geschäftsgrundlagenverändernde Potenzial des Internets deutlich zu Tage treten (sowohl im Guten als auch im Schlechten). Doch gab es damals noch wenig Anzeichen dafür, wie umfassend diese neue Technologie die Grundregeln der Wirtschaft, ja der Gesellschaft verändern würde.

### **»Bin ich schon drin?« – Y2K, die New Economy und die Dotcom-Blase**

Erst drei Jahre später beispielsweise war der Online-Umsatz im US-Einzelhandel bereits auf acht Milliarden Dollar geradezu exponentiell angestiegen, was aber etablierten Retail-Unternehmen kaum auffiel. Davon entfiel zudem eine Milliarde auf einen einzelnen PC-Hersteller: Dell. Nur zehn Jahre in der Zukunft wartete zwar auf das Unternehmen ein durch die von Apple und Google entwickelten mobilen Geräte herbeigeführtes Rendezvous mit der Irrelevanz. Aus damaliger Sicht war ein Verschwinden von Dell aber unvorstellbar – genauso unvorstellbar wie die Idee, dass »etwas im Internet kaufen«, wie man damals so betonungsvoll sagte, später einmal die Gewohnheiten ganzer Bevölkerungen und vielerorts die Beschaffenheit von städtischem Raum so umfassend verändert haben würde. In den kaufrauschenden letzten Jahren des zweiten Millenniums sah es nämlich so aus, als ob genug für alle und für alles da sein würde – also sowohl für stationäre Einzelhändler, die ununterbrochen neue Fläche einrichteten, als auch für die Internet-Start-ups, deren Gründer über Nacht zu Dollar- und D-Mark-Millionären wurden.

Es war eine durch und durch optimistische Zeit. Das Jahr 2000 – »Y2K«, wie die coolen Kids damals sagten – nahte und stimmte positiv. Die Zinsen waren niedrig, das Wagniskapital billig und die Verbraucher gaben Geld aus. Alles wuchs – die USA und UK glänzten mit durchschnittlichen Wachstumsraten um oder über 3 %; selbst im hart an den Folgen der Wiedervereinigung laborierenden Deutschland legte das Bruttoinlandsprodukt in den Jahren 1997, 1998 und 1999 jeweils um rund 2 % zu. Allerdings führte das Wachstum zu Überbewertungen – vor allem im Aktienmarkt und am stärksten bei den Werten der sogenannten »New Economy«. Hier glänzten neue Tech-Firmen (und solche, die danach aussahen) mit haushohem prozentualem Wachstum, was Neugier – und Gier – unter den Anlegern weckte und zu einer klassischen Spekulationsblase am Aktienmarkt führte. Ganz wie in den 1920er Jahren, als die Verheißung neuer Technologie-sparten wie Funk, Autobau und Luftfahrt zu Übermut verleiteten, folgte nun dummes Geld auf schlaues und bald wurde alles, was das Suffix ».com« im Namen führte, hochgejubelt. Woher der Name »Dotcom-Blase« resultierte – und eine witzige Szene bei den *Simpsons* 1998: Ohne auch nur einen Heimcomputer zu besitzen, gründet Homer eine neue Firma namens »Compu-Global-Hyper-Mega-Net« und zieht damit die Aufmerksamkeit eines gewissen (wenig schmeichelhaft dargestellten) Bill Gates auf sich ...

### **Die Blase platzt; die Türme fallen**

In USA waren die meisten nicht-fiktiven *Dot-Com companies* an der NASDAQ gelistet, deren Index zwischen 1995 und 2000 um 400 % anstieg, um am 10. März 2000 einen schwindelerregenden Höhepunkt von 5.132,52 Zählern zu erreichen. In diesem ersten Quartal des Jahres 2000 flossen über 30 Milliarden Dollar Kapital in Start-ups – ein Allzeithoch! Im vorangegangenen Jahr 1999 hatten sich 457 neue Unternehmen an die Börse gewagt – ein Rekord! Allerdings fehlte vielen der neuen Listungen ein renditefähiges Geschäftsmodell, was zu alarmierenden Geldverbräuchen führte und nur so lange in den cool klingenden Begriffshülsen der New Economy kaschiert werden konnte.

Eine nüchterne Betrachtung der Geschäftszahlen verriet nämlich Haarsträubendes. Online-Supermarkt Webvan zum Beispiel beschäftigte bloß 400 Mitarbeiter und verzeichnete einen Jahresumsatz von knapp 400 000 Dollar, als es 1999 an die Börse ging und 52 Millionen Dollar Kapital einsammelte. Ein Jahr später hatten zwar Umsatz und Mitarbeiterzahl kräftig zugelegt auf 180 Millionen respektive 2.000, die Ausgaben waren aber noch rasanter hochgeschwungen – auf 525 Millionen Dollar. 2001 bereits fiel das Kartenhaus in sich zusammen, nachdem die Liquiditätsquellen versiegt waren.

Denn bereits im Frühjahr 2000 wurden erste Anzeichen von Nervosität angesichts der schier unerschöpflichen Zahl solcher geldverbrennenden Geschäftsmodelle deutlich. Der Markt erkannte die Fallhöhe – und als im April 2000 eine Zinswende kam, verlor die NASDAQ 25 % in einer einzelnen Woche. Danach blieb die Stimmung gedrückt, bis sie sich am 11. September 2001 noch einmal verschlechterte. Am Tiefpunkt angelangt Ende 2002, waren Billionen Dollar von den einst astronomischen Bewertungen wie weggewischt und die Mehrheit der Dot-Coms war pleite. Der DVD-Vermieter Netflix, der in der Hoffnung auf eine Erholung seinen Börsengang wieder verschoben hatte, gab sich schlussendlich mit einem Ausgabepreis von mickrigen 15,00 Dollar pro Aktie zufrieden.

In Deutschland sah es am 1997 nach dem Vorbild NASDAQ eingerichteten Neuen Markt nicht anders aus. Das Segment der Deutschen Börse kannte bis 2000 nur eine Richtung und zählte auf seinem Höhepunkt am 10. März mehr als 300 Unternehmen; der dazugehörige Index der größten Titel Nemax 50 brachte es auf 9666 Punkte (zurückgerechnet hatte er 1997 bei 1000 angefangen). Doch bereits wenige Monate später war die Euphorie verfliegen, der kritische Geist zurück und Listen mit potenziellen Pleitiers im Umlauf. Investoren schlugen die Hände über dem Kopf zusammen und fragten, warum man eigentlich einem vom ehemaligen Schlagersänger Rudolf Zawrel (alias Daniel David)

gegründeten Internet- und Telefonieanbieter so viel Geld gegeben hatte. Seine Gigabell AG schlitterte im Spätsommer als erste der deutschen Dot-Coms in die Insolvenz, nachdem sie nicht – wie vom schillernden Vorstandschef in Aussicht gestellt – im laufenden Jahr den Umsatz hatte vervierfachen können und alle Erlöse aus dem Börsengang vom Vorjahr aufgebraucht waren. Auf Gigabell folgten viele andere, zum Teil nicht immer besonders digitale oder innovative Unternehmen, die auf der Begeisterungswelle mitgesurft waren, wie etwa die Mediengründung EM.TV, Internet-Anbieter ISION (später Energis) und Import-Export-irgendetwas-mit-Internet Personengesellschaft Windhorst AG. Auffällig viele der Gründer und Lenker dieser deutschen New-Economy-Firmen landeten später wegen Delikten wie Betrug und Bilanzfälschung vor Gericht: Thomas Haffa (EM.TV), Alexander Falk (ISION) und Lars Windhorst wurden alle zu langjährigen Strafverfahren verurteilt. Alexander Falk musste sich gar wegen gefährlicher Körperverletzung in Zusammenhang mit einer Zivilklage aus dieser Zeit verantworten (seine viereinhalbjährige Haftstrafe von 2020 wird demnächst verbüßt sein).

Kontroverse umgab beinahe sämtliche deutsche Digital-Unternehmer jener Jahre – auch diejenigen, denen nichts Strafrechtlich-Relevantes vorgeworfen wurde und deren Geschäftsmodelle sich als widerstandsfähig erwiesen. So etwa die Samwer-Brüder, die 1999 eBay-Imitat Alando gegründet und nur gut 100 Tage später an die US-Blaupause für 50 Millionen Dollar verkauft hatten: Seitdem galt ihr Geschäftsgebaren als kaltberechnend und ihr Umgang als ruppig – ob mit Gegnern, Mitarbeitern oder mit den zumeist jungen Kunden von Jamba, ihre nächste Erfolgsgeschichte, die 2000 gegründet wurde, den Crash überstand und zum europaweit größten Anbieter von (damals zahlungspflichtigen) Handyklingeltönen wurde.

Allerdings blieben die Bewertungen selbst für renditefähige Technologie-Unternehmen mit soliden Geschäftsmodellen in den ersten Jahren des neuen Millenniums verhalten – auch in den USA.

Die von Expedia etwa, ein Unternehmen aus dem Microsoft-Imperium, das mit seinen populär gewordenen Pauschalurlaubsangeboten bereits damals den Inhabern von Reisebüros schlaflose Nächte bereitete (ebenso wie die sich schon um die Jahrtausendwende abzeichnende Vorliebe der Luftverkehrsgesellschaften für den Online-Direktverkauf von Flugtickets an Urlauber ...).

Auch bei Apple blieben die Anleger vorsichtig – trotz der beeindruckenden Neuausrichtung des strauchelnden Konzerns durch Steve Jobs. Mit einem neuen Fokus auf leistungsfähige Rechner für Grafik, Film und andere herausfordernde Anwendungen knüpfte der Computerhersteller wieder an die Erfolge der 80er an – zunächst mit dem iMac (1998) und danach mit den iBook-Laptops (ab 1999). 2001 folgte das eigene Betriebssystem OS und mit dem iPod samt iTunes-Store der Gang in ein neues Segment: die Unterhaltungselektronik. Amazon ebenfalls musste noch um Investorengelder werben – ungeachtet aller Erfolge: Aus der Garage von Jeff Bezos waren 2002 gute sechs Logistikzentren und ein Jahresumsatz von über 4 Milliarden Dollar geworden; in dem Jahr öffnete Amazon seinen Marktplatz für Listungen von Dritthändlern. Dennoch überwog in den frühen 2000er aus Anleger- und Analystensicht die Ernüchterung: Das Internet sah vielen wie ein ausuferndes Hype-Phänomen der sorglosen 90er aus, das nun wieder zurechtgestutzt worden war.

### **Fokus auf USA: Warum die Westküste?**

Es sind zwei Wörter, die weltweit für etwas stehen: Silicon Valley. Dieses einschlägige Metonym wurde in den 1970er Jahren geprägt und beschreibt einen rund 150 Kilometer langen Landstrich zwischen San Francisco im Norden und Hollister im Süden sowie – und hier wird es namensgebend – die hohe Dichte an in Orten wie Mountain View, Palo Alto und Menlo

Park ansässigen global führenden Technologieunternehmen, die zahlreichen dortigen Start-ups, die zu Ersteren aufrücken wollen, sowie die Hochschulen und Wagniskapitalgeber, die Letztere mit menschlicher Geisteskraft und finanziellen Mitteln versorgen. Dann gibt es ein weiteres wichtiges S-Wort/Ort an der amerikanischen Westküste: Seattle – Geburtsstadt von Bill Gates und Anker eines Ballungsraums, in dem sowohl Microsoft als auch Amazon ihre Unternehmenssitze haben.

Was hat es also mit der pazifischen Küste der USA auf sich? Warum sind neben einer Vielzahl an Techfirmen vom Streaming-Anbieter Netflix bis Elektroautobauer Tesla alle fünf GAFAM-Plattformen hier beheimatet? Warum genau wollen alle ihre »Incubation Labs« in Kalifornien aufbauen? Und was ist es am Bundesstaat Washington, das Konzernlenker auf Bildungsreise anzieht? Wie gelangte diese Region zu ihre absoluten Sonderstellung?

Ein Teil der Erklärung liegt sicherlich in der bloßen Wahrscheinlichkeitsrechnung: Im 20. Jahrhundert war die US-Westküste eben die am schnellsten wachsende Region in der weltweit führenden Volkswirtschaft. Somit war es eben wahrscheinlicher, dass da Innovation aufkommen und Erfolg einsetzen würde anstatt im kriegsgebeutelten Europa oder im heutigen Rostgürtel der USA. Am Wichtigsten waren allerdings klar zu umschreibende Spezifika.

Erstens kamen sowohl Silicon Valley als auch Washington Jahrzehnte beinahe ununterbrochener Verteidigungsausgaben zugute: Erster und Zweiter Weltkrieg, danach die Blockkonfrontation mit der Sowjetunion – sie brachten Ingenieure, Elektronik und Produktionsstätten in den Westen. In Seattle baute Boeing Bomber für die US-Airforce; die Marine-Luftfahrt siedelte sich um die Bucht von San Francisco an. Zweitens gab es in der Region Hochschulen, die diese Entwicklung begleiteten und befeuerten: Die Universität

Stanford spielte hier eine herausragende Rolle, indem sie technische Talente anzog und ausbildete. Zweien ihrer Abgänger – Bill Hewlett und David Packard – schreibt man die erste Tech-Gründung der Region (und die erste Garagenzwischenutzung in der Branche) im Jahre 1935 zu.

Drittens – und hier verhielt es sich in Silicon Valley eben anders als im Umkreis der anderen weltführenden Bildungseinrichtungen an der Ostküste, etwa um Boston, MA – waren Gesetzgeber im Bundestaat Kalifornien Unternehmensgründern freundlicher gesinnt als anderswo im Land. So summierten sich zu den Vorzügen US-weiter Maßnahmen – etwa eine niedrige Kapitalertragssteuer oder die *Small Business Administration*, der man die Attraktivität der Gründung in den USA gemeinhin zuschreibt – standortsspezifische Vorteile wie Kaliforniens lockerer Umgang mit Wettbewerbsklauseln, der Arbeitnehmern mit guten Geschäftsideen den Weggang und die Gründung erleichterte. Über die Jahrzehnte haben die Westküstenbundesstaaten diese Standortpolitik immer weiter verfolgt.

Ein vierter Einflussfaktor in der Entwicklung der Tech-Hubs an der Pazifikküste war die kulturelle Liberalität, die in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts für Kalifornien, Oregon und Washington charakteristisch war – und sie bis heute ausmacht. Diese besondere Atmosphäre zog junge, ehrgeizige und durchaus exzentrische Typen an, die Neues ausprobieren wollten und Risiken nicht scheuten. Zum Thema Risiken: Fünftens spielte später – vor allem nach dem Erfolg von Silicon-Valley-Start-ups wie Apple, das 1980 für 1,3 Milliarden Dollar an die Börse ging – die steigende Verfügbarkeit von Wagniskapital einer immer wichtigeren Rolle. Bald flog Geld der Region regelrecht zu, die heute die bei Weitem höchste Dichte an Tech-Investoren auf der Welt zählt.

Diese Geldgeber sind Teil des nun bald ein Jahrhundert bestehenden, weltweit am weitesten entwickelten Tech-Ökosystems. Dieses baut auf einer einzigartigen Kombination an Standortvorteilen auf, die so schnell nicht in anderen Regionen replizierbar sind: Neben Hunderttausenden Webentwicklern tummeln sich etliche in Patentrecht versierte Rechtsanwälte und Unternehmensberater mit Fokus auf die Tech-Branche – personelle Ressourcen, die durch den steten Zuzug an ehrgeizigen Machern immer weiter angereichert werden.

In diesem letzten Punkt – sowie in den gigantischen Geldsummen, die im Talbecken herumschwappen – liegen einige der immer prägnanteren Nachteile der Region: tägliche Verkehrsinfarkte, himmelhohe Lebensunterhaltungskosten und ein akuter Mangel an Wohnraum. Auch Seattle leidet unter ähnlichen Erfolgerscheinungen: Dort haben sowohl Microsoft als auch Amazon damit angefangen, bezahlbare Wohnungen für die eigenen Beschäftigten zu bauen. Denn zum ersten Mal in ihrer Geschichte verzeichnete Anfang der 2020er die amerikanische Westküste einen Netto-Bevölkerungsrückgang gegenüber Orten wie Miami, FL und Austin, TX, die beide seit längerem Tech-Unternehmen und ihren Angestellten den Hof machen ...

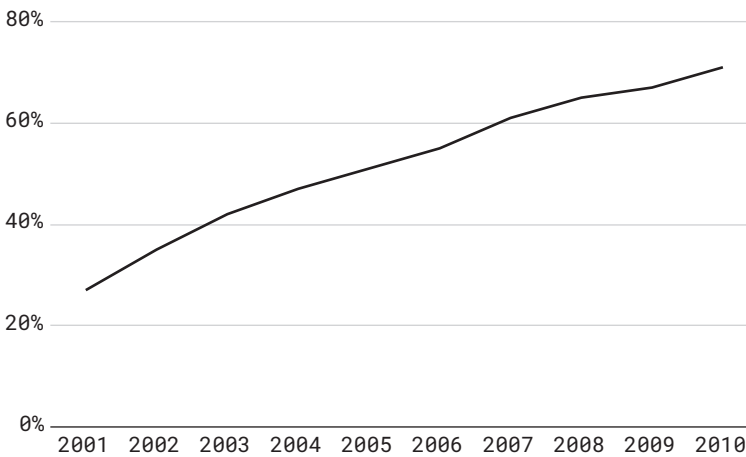
## Evolution, Revolution – die kurzen 2000er

### Die Gewinner des verlorenen Jahrzehnts

So allumfassend der New-Economy-Krach auch war, so unterschiedlich fielen seine Folgen aus. Für junge Tech-Unternehmen brach eine karge Zeit an, in der Investoren skeptisch auf Start-ups blickten. Andererseits ging das tatsächliche Wachstum – sowohl in der Verbreitung von Internetnutzung als auch im E-Commerce –



ununterbrochen weiter, sodass Firmen, die solide genug aufgestellt gewesen waren, um die Krise zu überstehen, nun deutlich weniger, deutlich schwächerer Konkurrenz ausgesetzt waren. Zudem sahen sich viele etablierte Unternehmen durch das Platzen der Dotcom-Blase in ihrer Fehlannahme bestätigt, sie brauchten an ihrem Geschäftsmodell nichts zu ändern, was den überlebenden digitalen Akteuren ebenfalls Platz zum Wachsen überließ.



**Abbildung 1.2:** INTERNETNUTZER EUROPA IN PROZENT DER BEVÖLKERUNG 2000-2010

In den entwickelten Volkswirtschaften überstieg die Internutzung 2004 die 50%-Marke, um dann 2008 auf 60 % zu klettern – und viele der neuen »Netzsurfer« richteten ihre Bretter stracks in Richtung eBay, die damals führende E-Commerce-Website nach Anwenderzahlen. Obwohl es zunächst auf der Plattform darum gegangen war, allerlei Kurioses und Gebrauchtes »günstig zu schießen« oder Sammlerstücke zu »ersteigern« (um im Duktus jener Jahre zu bleiben), wurde eBay zunehmend zu einem Umschlagplatz für Neuware – auch von bekannten Marken, die das bunte Treiben misstrauisch bis verärgert beäugten, sowie von Kleinartikeln wie Zubehör für die damals allgegenwärtigen Nokia-Handys (30 % Marktanteil). Gekonnt schlachtete eBay die

aufsehenerregendsten Bieterverfahren medial aus: 2005 kamen die »Hollywood«-Buchstaben bekanntermaßen unter den Hammer (Endpreis: 450 000 US-Dollar); im selben Jahr wurde Kardinal Ratzinger zu Papst Benedikt XVI. gekürt und ein ihm einmal zugehöriges Auto zum wohl teuersten Golf IV auf dem Gebrauchtwagenmarkt (verkauft von einem Zivildienstleistenden aus dem Sauerland für 190 000 Euro); 2006 stellte William Shatner einen Nierenstein zur Verfügung und spendete den Verkaufserlös von 25 000 US-Dollar. Abseits der willkommenen Boulevard-Schlagzeilen hatte sich eBay 2002 den Zahlungsdienstleister PayPal zulegt – und damit eine der wenigen damals robusten und weitverbreiteten internationalen Transaktionsmöglichkeiten unter seine Kontrolle gebracht. In einer Zeit, in der das Internet-Banking in den meisten Märkten in den Kinderschuhe steckte, SEPA noch nicht das Licht der Welt erblickt hatte und die Zahlungsgepflogenheiten zwischen Ländern stark variierten – die große Mehrheit der Deutschen beispielsweise verfügte noch nicht über eine Kreditkarte –, war das ein kluger Schachzug. Aus damaliger Perspektive sah eBay nach einem dominanten Sieger aus, der schwer vom Sockel zu stoßen sein würde.

Ähnlich im Aufwind: Google. Nach der Gründung 1998 hatten Sergey Brin und Larry Page erfolgreich Business-Angel-Finanzierungen eingeworben – unter anderem vom freundlichen Buchhändler um die Ecke, Jeff Bezos. Hilfe erhielten die beiden dann auch vom damaligen Platzhirsch Yahoo!, der 2000 schon Google als Standardsuchmaschine integrierte, damit unwissend einem späteren Konkurrenten Nutzer zuführte und so den eigenen Untergang besiegelte. Schon Oktober 2002 fand dann die erste überlieferte Nutzung des Firmennamens als Verb statt (in *Buffy die Vampirjägerin*); die Aufnahme in den großen englischsprachigen Wörterbüchern *Oxford English Dictionary* und *Merriam Webster* folgte dann 2005 – ein Jahr nach dem Duden, der »googeln« bereits in der 23. Auflage von 2004 als »im Internet, besonders in Google suchen« definierte. Im selben Jahr ging das

Unternehmen zu einem Kurs-Gewinn-Verhältnis von 80 an die damals weiterhin vorsichtige Börse. Die Aktie stieg dann in den nächsten zehn Jahren um das Zehnfache. 2006 erfolgte die Übernahme von YouTube für 1,65 Milliarden US-Dollar, die Google mit eigenen Aktien zahlte. Damit war seine Ankunft als unangefochtener Marktführer im Suchgeschäft bloß acht Jahre nach der Gründung unübersehbar markiert.

Bei den Betriebssystemen herrschte Microsoft noch vor – und zwar derart, dass Kartellbehörden sowohl in den USA als auch in der EU sich für die Einzelheiten der Konzern-Geschäftsgebaren zu interessieren begannen. Was seinem Erfolg keinen Abbruch tat: Schließlich fehlten Alternativen und sowohl private Anwender als auch Firmenkunden gaben nach wie vor Geld für Windows aus. Gleichzeitig unternahm der Softwaregigant erste Schritte in Richtung Hardware: 2001 stieg er mit der Xbox im Markt für Spielekonsolen ein und machte 2005 mit der reüssierenden Xbox 360 weiter. Hiermit – und wahrscheinlich noch unwissentlich – legte der Konzern einen elementaren Grundstein seiner späteren Plattform-Struktur.

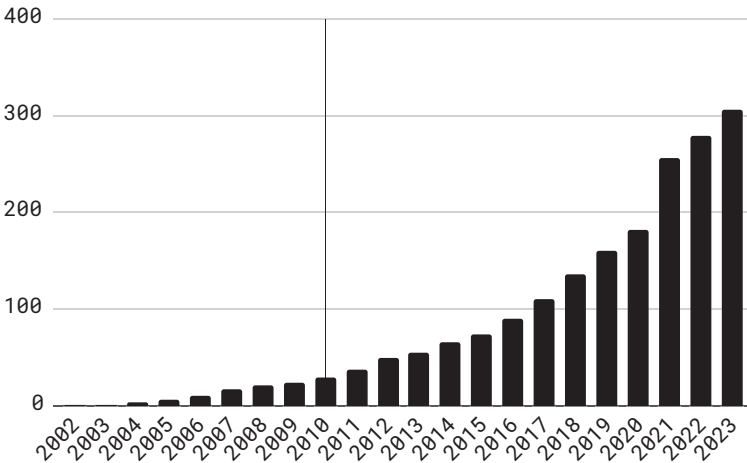


Abbildung 1.3: GOOGLE-UMSATZ IN MILLARDEN DOLLAR 2002-2023

Auch Mark Zuckerberg konnte kaum geahnt haben, zu welchen himalajaischen Höhen er es mit »TheFacebook« bringen würde, als er es 2004 als Studentenverzeichnis für seinen Jahrgang an der Universität Harvard anlegte. Über seine ursprünglichen Beweggründe ist zwar viel gemutmaßt worden: Beabsichtigte er von Anfang an damit, eine Heidenkohle zu verdienen, oder ging es erst einmal einfach nur darum, die hottesten Kommilitoninnen ausfindig zu machen? Oder wollte er, wie er später behaupten würde, schon immer »einen offenen Informationsfluss für die Menschen« erschaffen? Wie die Wahrheit aber auch immer aussehen mag: Selbst in seinen kühnsten Träumen wird sich der jugendlich wirkende Anfang-Zwanziger Zuckerberg wohl niemals vorgestellt haben, dass Facebook keine zehn Jahre später den bis dahin größten Börsengang aller Zeit hinlegen würde – auch nicht, dass er sich vierzehn Jahre später vorm US-Kongress unter Eid wegen keiner geringeren Anklage würde verantworten müssen als die, der Demokratie geschadet zu haben.

### **Die Verlierer des verlorenen Jahrzehnts**

Im Verlaufe der 2000er hielt sich die Verbraucherstimmung in den meisten westlichen Wirtschaften stabil – und in nicht wenigen, etwa USA, Großbritannien und Spanien, lösten rapide ansteigende Immobilienpreise sowie eine zunehmend freigiebige Kreditvergabe fünf Jahre starken Wachstums aus. Gleichzeitig flogen eBay, Amazon und in einzelnen Ländermärkten einem neuen Schwall von kategorieführenden Onlinern die Kunden zu – in einem für den etablierten Handel erstmals spürbaren Ausmaß.

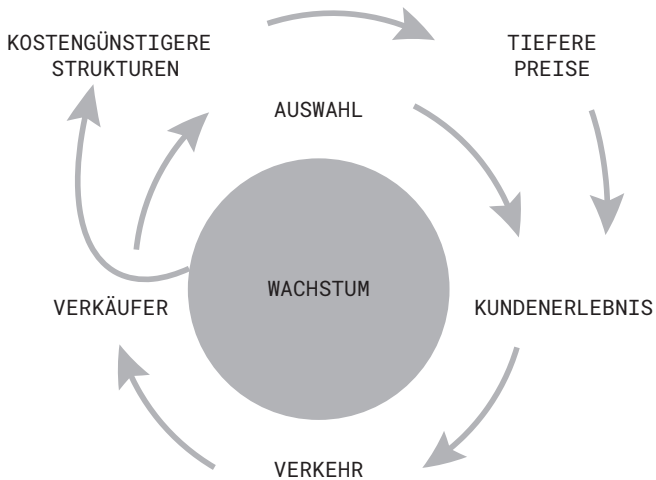
Die Ersten, die diese einsetzende Verlagerung der Kundenpräferenzen zu spüren bekamen, waren Kataloghändler. Die Vordenker unter ihnen hatten bereits E-Commerce-Lösungen angelegt, die sie nun aufzubauen angingen; die Spätstarter lagen weit zurück. Allerdings war rund die Hälfte der Bevölkerung noch nicht online erreichbar und im Gewerbeimmobilien-Boom sprossen

neue Shopping-Center in den Städten und auf der grünen Wiese überall aus dem Boden – woraus einige Kataloghändler den fatal falschen Schluss zogen, dass auch sie stationäre Geschäfte brauchten. An dieser Weggabelung bogen nicht wenige falsch ab und investierten in ein Filialnetz. Zudem wähten sich viele der bestehenden Handelsketten noch in Sicherheit. Stieg doch überall in Europa und Amerika die Frequenz weiter an. Das führte allerdings nicht selten dazu, dass das noch stärker ansteigende Wachstum online übersehen wurde – oder folgendermaßen missdeutet: »Die Kunden bestellen gern nach Hause? Dann müssen wir näher an ihnen zu Hause dran sein – mit mehr neuen Standorten!«

### Neuer Schwung mit dem Flywheel

Noch so eine verblüffend offensichtliche Veränderung, die viele – nicht nur stationäre Händler, sondern auch Onliner – übersahen: das »Amazon Flywheel«. Dabei handelt es sich um ein geflügeltes Wort für eine der Legende nach anno 2001 von Jeff Bezos auf eine Serviette gekritzelte Verbildlichung seines Konzepts für Amazon in der Zeit nach dem Platzen der Dotcom-Blase. Denn die Krise war am nach wie vor stark wachsenden Unternehmen keineswegs spurlos vorübergegangen: Amazon hatte sowohl mit den eigenen Investments (unter anderem in Pets.com) als auch in der eigenen Marktbewertung herbe Abschreibungen hinnehmen müssen; in puncto Investmentkapital für weitere Expansion lag eine lange Durststrecke vor dem Unternehmen. Bezos' Plan: Kosten – und Preise – durch Wachstum niedrig halten, um mehr Nutzer anzuziehen, die wiederum mehr Verkäufer nach sich ziehen und so das Produktsortiment erweitern würden, was ja wieder zu mehr Wachstum führen würde. Das übergeordnete Ziel dabei: aus Amazon »the everything store« – den Laden für alles – machen.

Ein anderer Name fürs Seattler Schwungrad war »the Amazon virtuous circle« – die Amazon-Spirale-nach-oben, der Amazon-Engelskreis. Die Erzeugung dieser Dynamik lag jedenfalls der



**Abbildung 1.4:** DAS AMAZON-FLYWHEEL

Entscheidung im Jahr 2002 zugrunde, Drittverkäufern den Marktplatz zu eröffnen, wodurch Amazon sein Sortiment rapide ausbauen konnte in einer Zeit, in der die meisten Onliner noch versuchten, die eigene Produktpalette auf eigene Kosten – also mit im Bärenmarkt rar gewordenen Finanzierungsmitteln – zu erweitern. Es war auch ein erster Schuss vor den Bug von eBay, bevor (der damals noch ziemlich nerdig aussehende) Bezos 2004 mit der Einführung von Prime zu vollem Beschuss auf den Wettbewerber – sowie sämtliche andere Händler, on- und offline – überging. Damals stellten die meisten E-Commerce-Anbieter die Zustellung von jedem Päckchen einzeln in Rechnung: 79 US-Dollar jährlich für unbegrenzte Schnelllieferung stellten sofort einen überzeugenden Grund für das damals kleine, aber umsatzstarke Segment der Vielbesteller dar, bei Amazon zu kaufen – und stellten dem Wettbewerb die Gretchen-Frage: nachziehen und wie Amazon auf Marge verzichten oder verharren und Umsatz an Amazon verlieren?

Wie später ein Manager Bezos' erklären sollte, ging es mit Prime »nie um die 79 Dollar. Es ging darum, die Mentalität der Menschen so

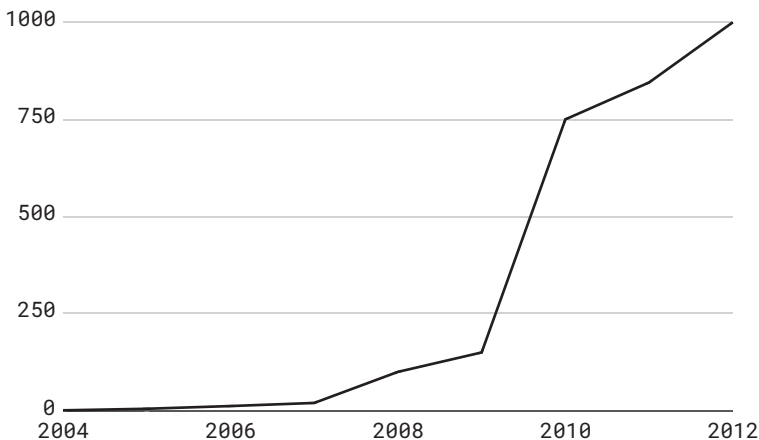
zu verändern, dass sie nirgends anders mehr einkaufen würden.« Die Wette ging auf: 2007 lag der Amazon-Umsatz schon bei 15 Milliarden Dollar, wovon der Löwenanteil auf den US-Markt von insgesamt 136 Milliarden Dollar entfiel. Amazon hatte sich damit einen Anteil von beinahe 10 % im Heimatland erworben. Hier ist natürlich etwas Vorsicht geboten: In diesem Kapitel der verschlungenen Geschichte der Seattler Buchführung wurden die Umsätze von Amazon Web Services noch nicht gesondert ausgewiesen; dabei kann man davon ausgehen, dass Einkünfte aus dem zum Markttiefpunkt 2002 gestarteten Hosting-Geschäfts bereits einige Hunderte Millionen betrug – und vermutlich Verluste aus der Expansion der E-Commerce- und Logistikinfrastuktur ausglich.

### Die mageren Lehmann-Jahre

Auf diese Art gelang es Amazon denn auch, nicht nur durch die wirtschaftlichen Turbulenzen, die 2007 erneut aufzogen, durchzukommen, sondern in dieser Zeit immer schneller zu wachsen – ja, sich bis 2009 beinahe zu verdoppeln auf einen Umsatz von 25 Milliarden Dollar, während die Konkurrenz stagnierte. Denn nach dem Kollaps im sogenannten *Sub-Prime*-Segment der US-Kreditwirtschaft 2007 und dem darauffolgenden Platzen der Immobilienblase in vielen Märkten setzte 2008 eine weltweite Finanzkrise ein. Sie riss selbst Volkswirtschaften mit, die von den Übertreibungen bei den Immobiliendarlehen und -bewertungen, die etwa für USA, UK, Spanien oder aber auch diverse andere Länder wie die Vereinigten Arabischen Emirate oder Island und Lettland kennzeichnend waren, verschont geblieben waren. Und so rauschte auch in Deutschland, wo die Grundstückspreise realistisch und die Sparkassen-Berater in der Kreditvergabe konservativ geblieben waren, die Wirtschaft in den Keller. Zumal auch deutsche Banken sich mit dubiosen US-Papieren die Finger verbrannt hatten – und die Auto- und Maschinenbauer der stolzen viertgrößten Volkswirtschaft der Erde von der Nachfrage in

anderen nun gebeutelten Ländern abhingen. So waren die Folgen überall gleich: Firmen in so diversen Branchen wie Medien, Mechatronik und Lebensmitteleinzelhandel kürzten Gehälter, stoppten Neueinstellungen und strichen Investitionen – mit Auswirkungen, die noch Jahre später zu spüren waren.

Für eine kleine Gruppe von Digitalunternehmen waren aber diese schlechten Jahre zum Ende der 2000er eine ideale Umgebung für ihre Wachstumspläne – vor allem für diejenigen, dessen Produkte für krisenbedingt knauserig gewordene Konsumenten umsonst waren. Es war die Zeit, in der Google als Intermediär die Vorherrschaft vollends an sich riss: Es kaufte sich durch den potenziellen Wettbewerb (etwa der Online-Werbevermittler DoubleClick 2008) und wurde bald zum unumgänglichen Drehkreuz für Internetnutzer auf der Suche nach Information, Produkten und Schnäppchen – und folglich ebenfalls für die Unternehmen, die sie zu erreichen versuchten (und dafür zahlen mussten).



**Abbildung 1.5:** FACEBOOK-ANWENDER IN ZAHLEN IN MIO. 2004-2012

Auch Facebook war trotz Rezession kaum zu bremsen. Früh hatte das soziale Netzwerk begonnen, seinen ursprünglich sehr begrenzten Nutzerkreis zu erweitern – zunächst von Harvard auf



andere US-Elite-Unis der Ivy League, dann auf internationale Hochschulen der Sonderklasse, wie etwa das britische Oxford, und dann auf alle Studenten, bevor ab September 2006 eine einfache E-Mail-Adresse zur Anmeldung genügte. Spätestens dieser letzte Griff besiegelte das spätere Aus für konkurrierende Netzwerke – etwa fürs deutsche Portal StudiVZ, das in Alando-Manier das amerikanische Konzept früh erkannt und im heimischen Markt umgesetzt hatte. Denn die Zahl der Facebook-Nutzer schoss weltweit in die Höhe – und auf User folgten Unternehmen: Bis Ende 2007 gab es bereits 100 000 Firmenseiten. Das offenliegende Werbeeinnahmen-Potenzial ließ Facebook auch nicht lange brachliegen. Bis Ende 2010 war aus dem Start-up mit seiner Bewertung das drittgrößte US-Tech-Unternehmen nach Amazon und Google geworden, das ein zunehmend strauchelndes eBay hinter sich gelassen hatte. Dessen Kunden liefen derweil in immer größeren Scharen zu Amazon über, wo die Anwendung einfacher und das Produktsortiment breiter waren; Verkäufer auf der Suche nach niedrigeren Gebühren und Logistik-Dienstleistungen taten es ihnen nach.

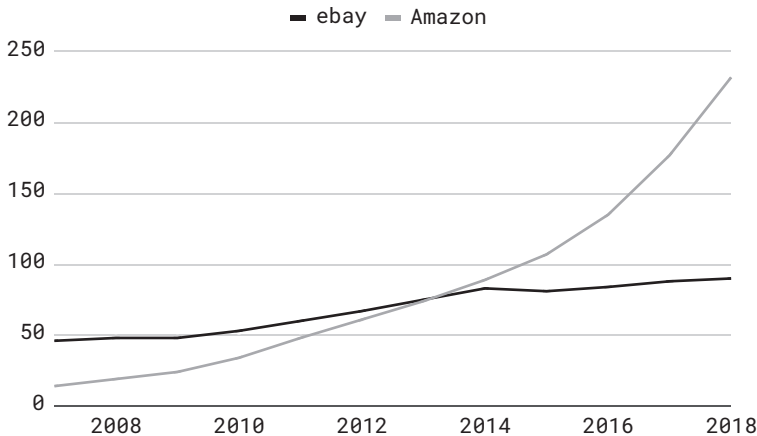


Abbildung 1.6: UMSATZ AMAZON VS. EBAY IN MRD. 1995-2010

## Bruderkämpfe

Auch bei Microsoft lief es nicht mehr ganz so rund: Die Kartellbehörden verhängten immer höhere Strafzahlungen – und das Kernprodukt Windows war dermaßen allgegenwärtig geworden, dass eine Wachstumsperspektive fehlte. Microsoft schien sich zu Tode gesiegt zu haben, während Apple sichtbar wieder auflebte. Seit Jahren hatte man in Cupertino diesen Wiederaufstieg vorbereitet: Die einst ramponierte Marke war in den späten 90ern an Spezialgeräten und -programmen für herausfordernde professionelle und private Anwender entlang neu ausgerichtet worden, bevor sie sich im Laufe der 2000er immer weiter auf den Massenmarkt zurückwagte. Und da wurde sie sowohl dem Software-Rivalen aus Redmond als auch den PC-Geräteherstellern Dell und Intel zunehmend gefährlich. Zudem ging Apple neue Wege und hatte kurz nach der Jahrtausendwende mit dem iPod samt iTunes die erste wirksame Maßnahme gegen die damals grassierende Musikpiraterie erfunden. Nun kursierten bereits die ersten (sorgfältig gesäten) Gerüchte über ein revolutionäres »iPhone« ... 2007 kam es denn auch auf den Markt und wurde sofort zum absoluten Must-have, das im aufkommenden Smartphone-Segment neue Standards in der Nutzerfreundlichkeit setzte.

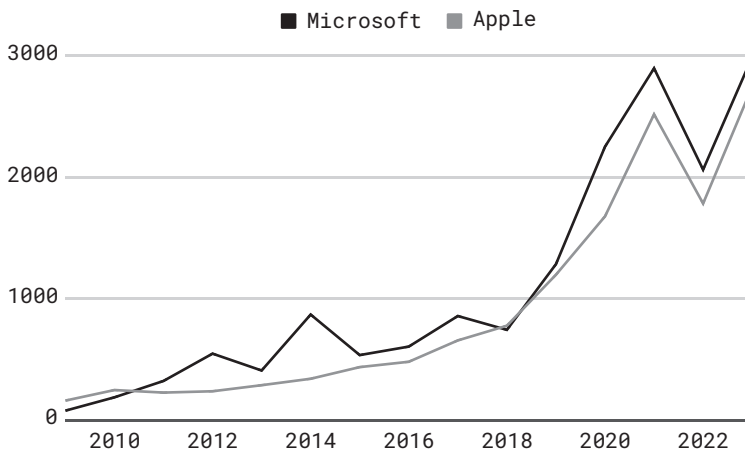


Abbildung 1.7: MICROSOFT VS. APPLE BEWERTUNG 2010-2022

Selten sahen etablierte Wettbewerber so schnell so alt aus. Der weltweite Marktanteil Nokias mag tatsächlich erst ein Jahr später 2008 mit 38 % seinen Höhepunkt erreicht haben: Ab dem Moment, in dem das iPhone enthüllt wurde, stand sein Schicksal fest – ebenfalls das vom damals bei den Business-Geräten dominanten BlackBerry, dessen Miniaturtastaturen quasi über Nacht zu Museumsstücken wurden gegenüber der Touchscreen-Schnittstelle von Apple.

In diesen Jahren erreichte die Penetrationsrate von Mobilfunk mit 100 Verträgen per 100 Einwohner in den hochentwickelten Volkswirtschaften ein rechnerisches Maximum – und Apple schnellte im nächsten Rennen, dem nach Smartphone-Marktanteil, voraus. Eine weitere Premiere im Jahr 2007: Netflix startete sein Streaming-Angebot. Beim DVD-Versand-Verleih-Unternehmen hatte man nämlich mit Blick auf YouTube verstanden, dass Internet-Nutzer sofort verfügbare Videos konsumieren wollten. Dieser von nur wenigen außerhalb der Medienbranche wahrgenommene Schritt fand an einem Ort doch Aufmerksamkeit – und Anklang: Twitter. Das Netzwerk war damals rund ein Jahr alt, aber nach wie vor eher was für selbsternannte »Geeks«, die die Möglichkeit, endlos Content gucken zu können, ohne aus der Bude rauszumüssen, eigentlich ganz charmant fanden ...

### **Fokus auf Deutschland: Unterschiedlich scheitern mit StudiVZ, Xing & Co.**

Deutschsprachige soziale Netzwerke, die in der Bundesrepublik beheimatet waren und auch Erfolge feierten? Willkommen in den Nullerjahren! Ja, bereits jetzt, bloß 20 Jahre später, erschien die Idee aberwitzig, ein Netzwerk aufzusetzen, das sich vorwiegend auf Einwohner der DACH-Region beschränkt. Doch 2003 – wir sind ein Jahr vor der Genese von Facebook; Teenager nutzen MSN und ICQ zum

»Chatten« nach der Schule – war die Idee durchaus schlüssig. Denn längst nicht so viele zentraleuropäische Internetnutzer fühlten sich auf English so parkettsicher, wie es heute vor allem in den Alterskohorten U50 der Fall ist: OmU-Filmvorstellungen suchte man damals noch mit der Lupe; ausländische Zeitungstexte gab es eher am Kiosk im Hauptbahnhof als im Internet zu finden; Easyjet, Erasmus & Co. waren noch keine Massenphänomene. Und aus damaliger Sicht stellte ein Sprachraum von über 100 Millionen Menschen eben eine durchaus stattliche Marktgröße da.

In diesem Markt ging in der zweiten Jahreshälfte 2003 die in Hamburg von Lars Hinrichs gegründete Plattform OpenBC an den Start. Der Plan: professionelle Kontakte zwischen möglichst vielen Teilnehmern am Arbeitsmarkt ermöglichen – und zwar vom Praktikanten am Anfang bis hoch zum Geschäftsführer auf dem Höhepunkt seiner Karriere. Schließlich kenne jeder über maximal sieben Ecken jeden, so der informelle Leitspruch des Unterfangens, das dank kostenloser Anmeldung und einfacher Anwendung rasch wuchs und sich so beinahe virusartig in den Büroetagen der Deutschland AG, des Mittelstands und der Medienbranche ausbreitete.

Ende 2006 ging das frisch umbenannte Xing denn auch an die Börse – als Einhorn und mit über einer Million Benutzer in DACH, darunter Hunderttausende zahlende Premium-Kunden. »Bist du eigentlich auf Xing?« war an der Kaffeemaschine, in der Kantine und auf Konferenzen eine der am häufigsten gestellten Fragen. LinkedIn, das im selben Jahr wie OpenBC beziehungsweise Xing an den Start gegangen war, kannte damals außerhalb der USA kaum jemand. Darüber hinaus fanden die wenigen, die zum Ende der 2000er hin doch schon auf beiden Plattformen unterwegs waren, LinkedIn sehr unaufgeräumt und deutlich nutzerunfreundlicher als das durchdesignte deutsche Netzwerk.

Alle Zeichen standen auf Expansion: Das Unternehmen hatte erfolgreiche Netzwerke für die spanischsprachigen Länder und die Türkei aufgekauft und bereitete den Gang nach China vor – zum Motor der Globalisierung und aufstrebenden Haupthandelspartner von Deutschland. 2009 war die Nutzerzahl über die 20-Millionen-Marke geklettert – und Gründer Hinrichs nach dem Verkauf seiner Anteile an Burda um knappe 50 Millionen Euro reicher. Eine echte Internet-Erfolgsgeschichte *made in Germany*, vom Heimathafen Hamburg hinaus in die Welt!

Mit Blick auf dieses Vorbild schien so einiges im Deutschland der 2000er möglich – etwa eine Neuauflage der Samwer-Masche im Bereich Social Networks. So gründeten Ehasan Dariani und Dennis Bemann Ende 2005 schnell ein deutschsprachiges Pendant zum damals noch rein studentischen Facebook: StudiVZ – was ihnen eine Markenrechtsklage von Mark Zuckerberg, eine außergerichtliche Einigung und einigen Erfolg bescherte. Schließlich studierten 2005 rund 2,3 Millionen Menschen in DACH und Facebook war damals nur an englischsprachigen Elite-Universitäten zugänglich. So schnellte studiVZ von Rekord zu Rekord, man legte auch noch schülerVZ für jüngere Anwender sowie meinVZ für alle anderen auf und erreichte 2009 einen Höchststand von 6,2 Millionen registrierten Nutzern.

Überall in Deutschland versuchten sich Gründer an solchen Netzwerk-Erfolgen nach amerikanischem Muster: MyVideo als regionales Pendant zu YouTube, Wer-kennt-wen als Antwort auf FriendsReunited, Hobnox als Versuch, MySpace für den deutschsprachigen Markt abzubilden. Selbst bei anhaltend kühler Investorenstimmung in einem historisch fiskalkonservativen Deutschland, das sich mental noch nicht von den Exzessen des New-Economy-Booms erholt hatte, ließen sich neue Netzwerk-Konzepte bestens finanzieren: Schließlich

nahmen sich mangels Logistik- und Infrastrukturanforderungen der Geldbedarf gering – und die potenziellen Ertragsmargen hoch – aus.

Und doch war eigentlich bereits Ende der Nullerjahre ersichtlich, dass das Konzept der deutschsprachigen Netzwerke krankte. Das Nutzerwachstum flachte rapide ab – und viele Profile wurden schnell zu Karteileichen. Zwei Probleme waren deutlich geworden: Erstens hatte sich das deutschsprachige Europa binnen weniger Jahre in einem Tempo internationalisiert, das viele kaum für möglich gehalten hätten. 2010 war Deutschland unangefochtener Exportweltmeister – und die Bundesbürger zunehmend darauf angewiesen, auch im Ausland berufliche und persönliche Kontakte zu halten. Das ging mit LinkedIn und Facebook statt mit Xing und VZ. Die Globalisierung definierte den Netzwerkeffekt neu, skalierte ihn von DACH zu weltweit – und unterstrich, dass es in verschiedenen Lebensbereichen (privat, beruflich, künstlerisch) jeweils nur für ein großes Netzwerk Platz gab. Nämlich für das allergrößte. Überdies hatten einige deutsche Netzwerke beim Versuch, die Nutzer zu monetarisieren, deren Verweildauer vernachlässigt. So kostete 2010 eine Xing-Premium-Mitgliedschaft bereits um die 80 Euro – und ohne eine solche durften Anwender viele Funktionen nicht mehr nutzen. Bei LinkedIn gab es Leute aus der ganzen Welt – und die Möglichkeit, zu ihnen Kontakt aufzunehmen, ohne auch nur einen Cent zu zahlen ...

Im darauffolgenden Jahrzehnt sollte deutlich werden, dass weltweite Reichweite und längere Nutzungsdauer die Vorzüge von – oft technisch exzellent programmierten – deutschsprachigen Netzwerken übertrumpften. Die drei VZ-Seiten kämpften bereits 2011 und 2012 mit stark schrumpfenden Anwender- und Aufrufszahlen; schülerVZ wurde bereits 2013 abgeschaltet, während studiVZ als zu Museum und

Menetekel in einem gewordenen Spuk der Vergangenheit erst 2022 endgültig vom Netz ging. Andere versanken noch schneller in die Bedeutungslosigkeit oder fristen nun ein Nischendasein.

Xing – ab 2019 als NewWork firmierend – hat sich dahingegen als erstaunlich hartnäckig, aber eben auch äußerst leidensfähig erwiesen. Nach diversen Irrungen und Wirrungen – unter anderem ein Flirt mit kontrovers-bis-neurechten redaktionellen Inhalten als Aufmerksamkeitstreiber – gibt es das Netzwerk und seine rund 22 Millionen Profile immer noch. Allerdings sind nur die allerwenigsten Mitglieder dort noch aktiv; der Aktienkurs ist vom Höhepunkt 375 Euro auf rund 60 Euro abgesackt; Einnahmen kommen eher aus Zukäufen wie dem Arbeitgeberbewertungsportal kununu. Jahrgangskommilitone LinkedIn hat derweil mittlerweile 350 Millionen Nutzer, setzt 15 Milliarden Dollar um und ist zur tragenden Säule der Plattformstrategie von Microsoft geworden. Doch was rückblickend zwangsläufig erscheint, war vor 20 Jahren weder ausgemacht noch auszumachen.

## Häuser auf Sand: Die Zeit rinnt (langsam) in den langen 2010ern

### Stabilität nach außen – Kosten nach innen

Waren die sorglosen 90er ein langes Jahrzehnt gewesen, das sich von 1989 bis 2001 erstreckte, so waren die frenetischen 00er Jahre deutlich schneller abgelaufen und hatten es in bloß acht Jahren von Krisen- zu Boom- und zurück zu Krisenzeiten gebracht. Dagegen waren – volkswirtschaftlich betrachtet – die 2010er wiederum eine vollständige Dekade, die zehn volle Jahre relativer Stabilität aufwies zwischen dem Wiederaufschwung 2010 und der Pandemie 2020. Dennoch handelt es sich in einigen anderen

Hinsichten um ein verlorenes Jahrzehnt, das vielerorts Regierungen und Unternehmen mit zum Schluss vergeblichen Versuchen vergeudet, angesichts des Aufstiegs von Google, Amazon, Facebook und Apple (Mitte der 2010er auf »GAFA« getauft) den durch hohe Beschäftigungszahlen im Dienstleistungssektor sowie hoch emporstiegende Bürotürme geprägten Stand des späten 20. Jahrhunderts aufrechtzuerhalten.

So erklärt sich, dass selbst eine zunehmend steil abfallende Frequenz im stationären Handel einerseits sowie andererseits ein sich in vielen Ländern binnen weniger jener Jahre verdoppelnder Online-Anteil keinen nennenswerten Effekt auf das Aussehen urbaner Zentren hatten. Folglich wirkten die mittlerweile zahlreichen Analysten, die – wie der Autor dieses Buchs – die ersten spektakulären Insolvenzen bei den Warenhäusern oder eine Trendumkehr bei der weiterhin anhaltenden Expansion der Verbrauchermärkte voraussagten, bis auf wenige Ausnahmen immer wieder wie William Miller oder Melchior Hofmann: Propheten eines Untergangs, der eben nicht einsetzen wollte. Wie allerdings zum Schluss der 2010er unübersehbar werden würde, war dieser anhaltende Anschein der Normalität teuer erkaufte – auf Kosten von Unternehmen und ganzen Gesellschaften. Und für diejenigen, die Bescheid wussten, waren die Ermüdungerscheinungen bereits früh zu erkennen.

Denn im Kern wurde der Großen Rezession 2007 bis 2009 durch unerhörte Mengen an öffentlichem Geld beigegeben – und ihre Auswirkungen aufgeschoben, zum Teil zerstoßen. Das schiere Ausmaß der Ausgaben fiel dadurch kaum auf, dass diese in immer neue Schichten heruntergebrochen wurden: Auf die Bankenrettungen in den USA und der EU 2008 waren im nächsten Jahr Abwrackprämien gefolgt, die in fast allen autoproduzierenden Ländern die Verkaufszahlen hochhalten sollten; danach wurden überall in der westlichen Welt zehn Jahre lang immer wieder öffentliche Zuschüsse dafür aufgewandt, Arbeitnehmer dadurch auf ihren Stellen zu halten, dass ihre Arbeitgeber – etwa



Handelsketten, deren Kunden zunehmend billiger online kauften beziehungsweise die durchschnittliche Lebenserwartung überschritten – vor der Pleite bewahrt wurden. Im ordnungspolitisch-fiskalkonservativen Deutschland geschah dies allerdings in jener Vor-Pandemie-Zeit noch selten direkt, sondern mittelbar – etwa dadurch, dass staatliche Banken wie die Kreditanstalt für Wiederaufbau Geld zu unerhört günstigen Konditionen unter die Firmen brachten. Und vor allem geschah es dadurch, dass die Zentralbanken die Zinsen immer weiter absetzten, bis sie nie gekannte Tiefen erreichten – und dort jahrelang verharrten.

Ein Jahrzehnt lang wurde Geld also immer billiger – nicht nur für die öffentliche Hand jener Krisenstaaten wie Griechenland, Italien und Spanien, die auf niedrige Zinsen für die Finanzierung ihrer Haushalte und Rückzahlung der Schulden angewiesen waren, sondern auch für Unternehmen. Das Ergebnis: Selbst Konzerne, deren Geschäftsmodelle sich im Internetzeitalter überlebt hatten und die bereits unter enormen Schuldenlasten bei zurückgehenden Umsätzen ächzten, bekamen Kredite – auch ohne plausiblen Weg zurück zu schwarzen Zahlen. Schließlich konnten sie die Rückzahlungen gerade noch leisten, wurden im Gegenzug allerdings zunehmend zu Zombie-Unternehmen, die sich – totgeweiht, aber nicht totzukriegen – immer weiterhangelten.

Diesen Untoten half, dass Verbraucher nach dem Schreck der späten 2000er bald wieder mit den Ausgaben freigiebiger wurden. Angesichts billiger Kredite und steigender Immobilienpreise – jetzt auch in Deutschland! – sank die Sparquote und bei nichtexistenten Zinsen flossen vorhandene Ersparnisse in Aktien, was zu Kursanstiegen führte – und in Ländern wie den USA, wo das Konsumklima nicht unmaßgeblich vom Wohl und Wehe der Kapitalmärkte abhängt, noch mehr Geld in Umlauf brachte. Überall im Westen sah die Rechnung schlicht folgendermaßen aus: Wohlhabende (vorwiegend ältere) Konsumenten, die bereits über Vermögenswerte verfügten, gönnten sich mit den immer weiter steigenden Überschüssen aus ihren Geldanlagen das,

wonach es sie gelüstete, während ärmere (eher jüngere) Verbraucher in Ermangelung realistischer Aussichten darauf, durch Sparen zu Wohlstand zu kommen, ebenfalls ihr Geld ausgaben. Im Ergebnis zirkulierte immer genug Liquidität im System, so dass selbst teure, zunehmend hinfallige stationäre Strukturen gerade noch durchgebracht werden konnten.

### **Willkommen im Online Casino Capitalism: Machen Sie Ihr Spiel!**

Diese vorherrschenden wirtschaftlichen Bedingungen hielten zwar etablierte Protagonisten am Leben, stärkten aber im gleichen Maße ihre Herausforderer. War Geld nämlich derart billig, dass sich selbst sichtbar strauchelnde Warenhausketten wie Sears in den USA und hierzulande Karstadt refinanzieren konnten, so war es auch billig genug, um die Risiken von Investitionen in neue Geschäftsmodelle verschwinden zu lassen. Zumal sich – mit Internetnutzungsraten an die 100 % in vielen entwickelten Ländern und Smartphones auf dem Vormarsch – jetzt auch konservativeren Geldanlegern das Dominanzpotenzial von Online-Konzepten erschloss. Nicht nur Wagniskapitalgeber also, sondern auch institutionelle Investoren und sogar Banken: Angesichts überbewerteter Anlagekategorien und Einlagezinssätzen, die zuweilen ins Negative rutschten, hatten sie alle Geldbeträge an jeden zu vergeben, der ein attraktives Tech-Geschäftsmodell mit einem überzeugenden Pitchdeck zu vermitteln verstand. Es war die Dekade der Einhörner – der *unicorns*, dieser jungen Unternehmen, die schon vor dem Börsengang kraft astronomischer Wachstumsprognosen so viel Finanzierung angezogen hatten, dass sie mit mehr als einer Milliarde Dollar bewertet wurden.

Schmerzliche Erinnerungen an die Dotcom-Blase verblassten gegenüber neuen Erfolgsmeldungen: Facebook ging 2012 für eine Rekordsumme an die Börse; 2018 wurde Apple zum ersten Unternehmen, das eine Billion Dollar Marktkapitalisierung erreichte. Jetzt waren alle auf der Suche nach dem nächsten

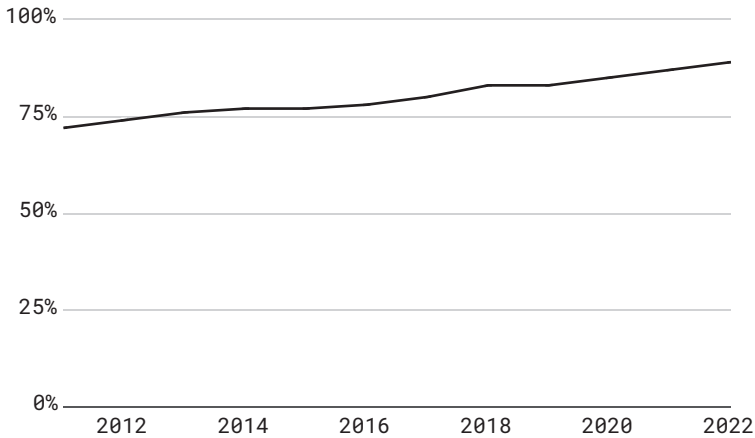


Abbildung 1.8: INTERNETNUTZER IN PROZENTZAHLEN 2010-2020

großen Ding: *The Next Big Thing*. Und so wurden beispiellos hohe Summen Anlagekapital zusammengezogen, um Tech-Angriffe auf jedem noch nicht digitalisierten Bereich der Wirtschaft zu finanzieren – oder eben in bereits digital erschlossenen Kategorien noch einmal anzugreifen. Einige der mit diesen horrenden Geldsummen ausgestatteten Truppen reüssierten: Uber in Fahrdiensten; Deliveroo, DoorDash und ein paar andere bei Essenslieferung sowie Rocket Internets Zalando oder von der Otto Gruppe About You in der Mode. Oft wurden extrem dünne Margen dadurch kompensiert, dass die Konzepte schnell auf die Straße gebracht wurden und noch schneller ausgerollt wurden – nicht zuletzt dank der neuen agilen Arbeitsweise beim Programmieren.

Andere *Next Big Things* scheiterten aber schnell und verbrannten dabei binnen weniger Jahre absolute Unsummen. Im Unterschied zum New-Economy-Crash allerdings konnten diese eklatanten Fehlritte der Investorenstimmung nichts anhaben. Denn in der Zwischenzeit war der Markt reif genug geworden, um die Spreu vom Weizen zu trennen – und sich, wenn dies mal nicht

gelang, auf weiterhin äußerst niedrige Zinsen verlassen. So konnte Kapital immer wieder in großen Mengen aufs Teuerste vernichtet werden, ohne dass es zum Crash kam: Der Gutschein-Intermediär Groupon etwa wurde 2008 gegründet, legte 2011 den größten Tech-Börsengang seit Google hin – und stürzte kurz danach in ein enttäuschendes Nischendasein.

Für Fab.com lief es noch schlechter. Nach dem Launch 2011 schnellte das Mode-Start-up rascher als Facebook, Twitter und eben Groupon davor zur Eine-Million-Anwender-Marke und begeisterte Investoren mit dem Versprechen von *Social Commerce*, wobei sich Nutzer gegenseitig (Schlagwort des Jahrzehnts) »inspirieren« – also zum Nachkauf anregen – sollten. Doch: Nachdem die Neugründung 300 Millionen Dollar Wagniskapital in nur gut einem Jahr eingesammelt hatte, waren ihre Ausgaben bereits exorbitant. Gingen doch volle 35 % des Umsatzes allein für die Vermarktung drauf. 2013 gab es bereits die erste Kündigungswelle. 2015 war die Unternehmung faktisch am Ende. Der Name geriet in Vergessenheit.

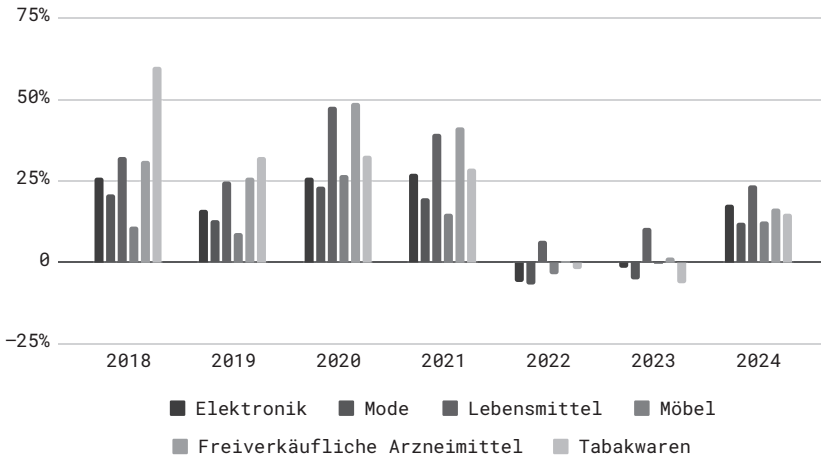
Ein weiteres solches Strohfeuer, dessen kurzwährendes Licht genauso hell war und dann genauso schnell erlosch, entfachte das längst schon vergessene Jet.com. 2014 ging die Gründung mit der Idee an den Start, noch günstiger als Amazon zu sein. Die Wette dabei: Konsumenten, die online sparen wollten, würden längere Lieferzeiten in Kauf nehmen. Was Jet.com grandios ausblendete: Dank dem Flywheel und den geringen Fixkosten, die sich daraus ergeben, war Amazon bereits unter den günstigsten Anbietern. Klügere Mitbewerber verlagerten sich daher auf Nischen, in denen Amazon entweder nicht verkaufen durfte (exklusive Marken mit selektiver Distribution) oder nicht verkaufen wollte (spezifische Produktsegmente mit großer Sortimentstiefe). Jet.com wählte den zum Scheitern verurteilten Weg des direkten Angriffs auf die uneinnehmbare Festung Seattle – und verschoss 820 Millionen Dollar dadurch, dass es Produkte immer wieder für die Hälfte des Großhandelspreises verkaufte.

## Das Imperium schlägt zurück

Zwei Jahre später erkannte der US-Retail-Riese Walmart seine Chance. Nachdem er in den 2000ern eigene Online-Aktivitäten aufgebaut hatte – keineswegs bar jeden Erfolgs –, ergriff er nun die Gelegenheit, eine technisch ausentwickelte Lösung gegen seine Rivalen Amazon und Costco (sowie die Entwickler dahinter) fertig einzukaufen, und legte unglaubliche 3 Milliarden Dollar auf den Tisch. Fashion-Start-up Gilt entging auf ähnliche Weise der vollständigen Abwicklung: 2011 als Shopping-Club gegründet und schnell als *unicorn* gehandelt, ging die die Investorenerwartungen enttäuschende Firma 2015 an die US-Warenhauskette Hudson Bay.

Solche Aufkäufe stehen für eine weitere Entwicklung in dieser Zeit des Umsonst-Gelds. Als das stationäre Wachstum abzuflachen begann, verstanden etablierte Einzelhändler, dass echte Zuwächse nur noch online zu haben waren. Da Finanzmittel aber ungestört flossen, brauchten sie keine Läden zu schließen, um Aufbau im Internet zu betreiben. Das Ergebnis: »Multichannel«, später »Omnichannel« – eine Handelsstrategie, bei der bestehende Filialnetze behalten werden sollen, während ein Webshop aufgezo-gen wurde. Auf dem Papier genau das Richtige! Gaben Verbraucher in Umfragen doch immer wieder an, dass sie gewisse Produkte – vor allem Modewaren und Möbel – vor dem Kauf gern persönlich im Laden inspizierten; zudem ächzten die Paketdienste Mitte der 2010er zusehends unter stetig ansteigenden Liefermengen. Warum also nicht es den Kunden ermöglichen, sich online durchs Sortiment zu klicken, um anschließend ins Geschäft zu kommen, um sich die Ware anzusehen, den Kauf durchzuführen und die Produkte sofort mit nach Hause zu nehmen?

Dennoch gelang es nur äußerst wenigen etablierten stationären Handelsketten, mit dieser Strategie echte Fortschritte online zu erzielen. In einigen Fällen führten Ängste vor einer Kannibalisierung bestehender Umsätze und einer darauffolgenden sinkenden



**Abbildung 1.9:** WACHSTUM IM ONLINE-HANDEL INGESAMT IN UNTERSCHIEDLICHEN MÄRKTEN

Flächenproduktivität dazu, dass das Online-Angebot vorsätzlich weniger wettbewerbsfähig verglichen mit dem *In-store*-Sortiment gehalten oder nicht ins Stationäre integriert wurde. In anderen Fällen war der Wille durchaus vorhanden. Es fehlte aber an der Fähigkeit, ein geschmeidiges Online-Erlebnis anzubieten. Schließlich konnten Software-Entwickler – im Laufe des Jahrzehnts zunehmend *coder* genannt – sich die Arbeitgeber mehr oder minder aussuchen und tendierten dazu, mit Gleichgesinnten bei durch und durch digitalen Start-ups oder großen Tech-Firmen anzuheuern – oft für sechsstelligen Bezüge. Da hatten etablierte *Bricks-and-mortar*-Unternehmen das Nachsehen.

Zu allem Übel noch stellte sich heraus, dass Verbraucher nicht immer ganz ihren eigenen Anforderungen gerecht wurden. Mit »Ich möchte nicht, dass der Fachhändler um die Ecke schließen muss« oder »Mir macht es Angst, dass Amazon bald zum Monopolisten werden könnte« begründeten sie in Umfragen ihren Vorsatz, weiterhin offline zu kaufen – und kauften dann immer mehr online. Die Preise waren ja günstiger und es gab Lieferung bis an die Haustür (beziehungsweise in jenen Jahren der

überlasteten DHL- und Hermes-Subunternehmer-Boten: bis an die Tür eines verständnisvollen Nachbarn oder der nächsten Post-Filiale ...). In den Sozialwissenschaften spricht man hier von der *Value action gap* – von der Kluft zwischen Werten und Verhalten.

Zudem übersahen viele Befürworter des Multi-/Omnichannel-Ansatzes, dass Kunden online mit der Produkt-, nicht der Händlersuche begannen. Suchten sie auf Google nach einem Produkt, landeten sie dann schnell auf Preisvergleichsmaschinen – und hier glänzte nicht selten Amazon mit dem niedrigsten Preis und der schnellsten Lieferung. Noch schlimmer: Immer mehr Verbraucher suchten einfach von vornherein auf Amazon – eine Entwicklung, die nicht nur stationären Händlern, sondern zunehmend auch deren Online-Herausforderern die Schau stahl.

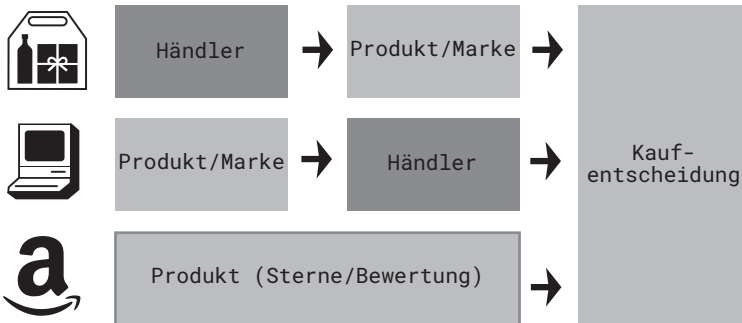


Abbildung 1.10: KAUFPROZESS OFFLINE/ONLINE/AMAZON

### Lebensmittel, Möbel: Die letzten Bastionen geraten unter Druck

In den 2010ern schien nur noch eine Handvoll Handelssegmente vor immer höheren Online-Anteilen und immer mehr Amazon-Dominanz gefeit – wie zum Beispiel der Lebensmitteleinzelhandel. Hier ließen logistische Komplexität (etwa in Form von Einhaltung der Kühlkette bei Lieferung) sowie handfeste Konsumgewohnheiten (ja, in diesem Fall wollten sich Verbraucher in

der Tat von der Qualität der Ware vorm Kauf überzeugen) wenig Raum für Herausforderer aus dem Netz. Nur wenige Online-Supermärkte wie das um die Jahrtausendwende gegründete Ocado in UK schlugen einen Pfad ein, auf den kaum ein anderer folgen zu wollen schien. So sollte es auch in so margenstarken wie online-affinen Ländermärkten wie Großbritannien und Skandinavien bis zum Ende des Jahrzehnts dauern, bevor etablierte Supermarktketten genug Druck verspürten, dass sie eigene Online-Shops eröffneten.

Doch in anderen Produktkategorien, die bislang als zu komplex fürs Netz gegolten hatten, setzte in den 2010er der Wandel schneller ein. So etwa im Segment Möbel, wo ab Mitte des Jahrzehnts die zunehmende technologische Raffiniertheit (3D-Raum-Scan; *Augmented-Reality*-Vorschau) mit mehr Kapazität in der Speziallogistik sowie veränderten Kundenpräferenzen (Lieferung sperriger Gegenstände statt Selbstabholung) Konzepte wie Wayfair und Home24 den Start ermöglichte – und behäbige Branchenriesen wie IKEA endlich dazu drängten, eigene Online-Shops zu entwickeln. Entgegen seinen üblichen Gewohnheiten versäumte es Amazon doch in diesem Segment, ein überzeugendes Angebot auf die Beine zu stellen: Der Riese verlagerte seinen Fokus zunehmend auf gänzlich andere Sektoren wie Großhandel und Industrie oder das Gesundheitswesen.

Gab es einige wenige etablierte Unternehmen, die in jenen Jahren echte Online-Erfolge feierten, waren es vorwiegend Markenhersteller. Diese hatten in den 2000ern auf die harte Tour gelernt, dass ihre Kunden derart darauf aus waren, ihre Produkte auch im Netz zu finden, dass sie bereit waren, das Risiko von gefälschter Ware auf eBay einzugehen. Nun schalteten sie in den 2010ern – angeführt von Sportmode-Marktführern Nike und Adidas – auf Direktkundengeschäft um. *Direct-to-consumer* (kurz D2C) war das neue Zauberwort hinter eigenen Online-Shops samt Markenauftritten auf Plattformen wie Amazon, die ihnen gestaltbare Umgebungen überließen. Sie spielten ihren Vorteil aus – starke



Nachfrage – und kombinierten ihn mit selektivem Vertrieb, wodurch sie die Preiskontrolle behielten. Stationär unterstützten sie die Markenbekanntheit und -begehrtheit mit ausgewählten Flaggschiff-Filialen, die immer mehr zu begehbaren Werbeflächen wurden, in denen *sneaker drops* samt langen Schlangen aufs *Social-Media*-Tauglichste inszeniert werden konnten. Ja, auch das war ein Zeichen dafür, dass die Jahre ultragünstigen Geldes immer seltsamere Blüten trieben: Investoren, die nicht mehr weiter wussten und sich nach inflationssicheren Anlagekategorien umsahen, kamen auf *sneakers as an asset class* ...

### Willkommen in Platform City

Mitte des Jahrzehnts lag der Umsatz im US-Online-Handel bei 350 Milliarden Dollar – mit jährlichen Wachstumsraten von gut über 10 %; dabei legte der gesamte Einzelhandel eher um 3,5 % im Jahr zu. Auch diesseits des Atlantiks war der E-Commerce auf der Überholspur: In Deutschland setzte er mehr als 50 Milliarden Euro um und wuchs ähnlich stark; 71 % der Deutschen kauften schon online ein – und Märkte wie Frankreich und Großbritannien wiesen sogar noch höhere Penetrationsraten aus. In allen diesen Ländern war Amazon präsent – und knackte 2015 die 100-Milliarden-Dollar-Marke mit einem Umsatz, der von 89 Milliarden im Vorjahr auf 107 Milliarden Dollar hochschoss. Damit war der Seattler Riese zwanzigmal größer als die nächsten 20 Online-Händler im Heimatmarkt USA zusammengenommen. Noch erstaunlicher: In jenen Jahren legte die Wachstumsrate bei Amazon noch einmal zu. Das Schwungrad drehte sich schneller und schneller, schob Amazon immer weiter nach vorne. Bis Ende der 2010er Jahre würde sich der Umsatz dann auf 280 Milliarden Dollar verdreifacht haben.

Eine ähnliche Dynamik ließ sich bei den anderen GAFA-Unternehmen beobachten. Sie wuchsen mittlerweile derart rasant, dass selbst die drohende Obsoleszenz einiger ihrer Kernprodukte sie kaum noch schwächen konnte. So bemerkte

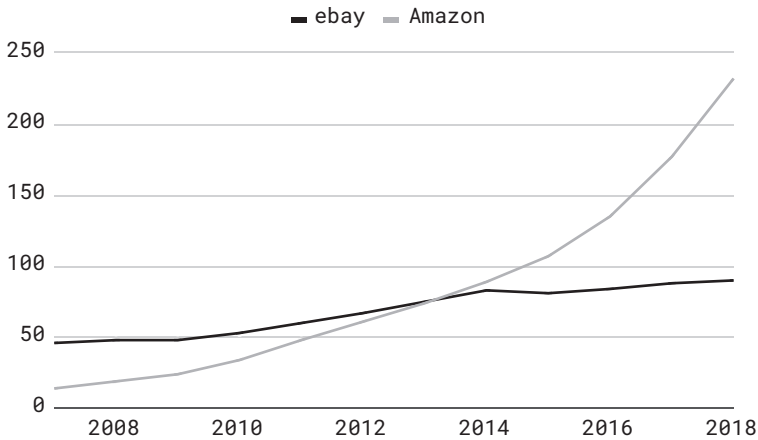


Abbildung 1.11: AMAZON-UMSATZ IN MRD. GEGENÜBER AUSWAHL VON MITBEWERBERN 2010-2019

Facebook etwa eine Verlangsamung in den Zuwächsen des Kernnetzwerks, sah ein, dass das für die Desktop-Nutzung konzipierte Programm mobil bislang schlecht abgeschnitten hatte – und kaufte 2012 das auf Smartphone-Bilder zugeschnittene Instagram für eine (vergleichsweise schlanke) Milliarde Dollar. Denn 2014 legte es ganze 19 Milliarden auf den Tisch, um sich den mobilen Kommunikationsdienst WhatsApp einzuverleiben. Diese schwindelerregenden Dollar-Summen wurden im Grunde genommen gegen die neue harte Währung der 2010er eingetauscht – Nutzer – und Facebooks vorherrschende Marktstellung bei den sozialen Netzwerken war gesichert.

Google ebenfalls gab bereitwillig Geld aus, um seine Reichweite weiterhin zu steigern, als Nutzer immer mehr in Apps auf ihren Smartphones im Internet suchten und sein in den 2000ern entwickeltes Desktop-Modell unter Druck geriet. Eine Milliarde ging beispielsweise 2013 für den GPS-Kartendienst Waze über die Theke, um Google Maps aufzupeppen. 2014 holte man in Mountain View erneut das Scheckbuch hervor und kaufte Deep Mind, um auf den Gebieten künstliche Intelligenz und Robotik einen ersten Schritt zu tun. Am fleißigsten unterschrieb man

wohl bei Microsoft die Zahlungsanweisungen, um Apple einzuholen und sich einen GAFA-Buchstaben zu erkaufen. In Redmond sicherte man sich nach dem Vorbild des Erzrivalen mit Skype einen Kommunikationskanal (2011, 8,5 Milliarden Dollar), mit der Hardware-Sparte von Nokia eine Reihe von Patenten (2013, 5 Milliarden) und mit LinkedIn personalisierte Nutzerprofile (2016 für rekordverdächtige 26 Milliarden Dollar).

Wie diese Zahlen eindrucksvoll belegen: Im finanziellen Wettrüsten jener Dekade zogen die Herausforderer selbst bei den sehr niedrigen Zinsen und der sehr optimistischen Investorenstimmung gegen die werdenden Plattformen grundsätzlich immer den Kürzeren. Denn egal wie viel Geld neue Unternehmen mobilisieren konnten: Amazon, Google, Facebook, Apple und zunehmend Microsoft gelang es Mal um Mal, mehr anzubieten – meistens einfach aus den laufenden Erträgen, die ja dergestalt angestiegen waren, dass die Großen Fünf nun mangels attraktiverer Alternativen einfach eigene Aktien zurückzukaufen angingen. Das trieb ihre Kurse weiter in die Höhe – was Anleger allerdings kaum abschreckte: Sichere Anlagekategorien wie Anleihen warfen mittlerweile angesichts der Nullzinspolitik negative Renditen ab. Lieber noch einmal auf die als genauso sicher geltenden GAFA(M)-Werte zurückgreifen – selbst wenn auch sie wenig einbrachten.

Denn Amazon zum Beispiel brachte die 2010er Jahre damit zu, fast sämtliche Erträge direkt wieder in den Ausbau seiner Aktivitäten zu stecken. Eine Rendite wies der Konzern selten aus, Dividenden nie. Nichtsdestotrotz vervierfachte sich der Aktienkurs zwischen 2015 und Anfang 2020. Auf den ersten Blick brach das mit allen Gesetzmäßigkeiten der Märkte. Doch bei näherem Hinsehen entpuppte sich dieser Umstand als Ausdruck der allerwichtigsten Wahrheit an der Börse: Käufe sind Wetten auf die Zukunft. Ende der 2010er lag die Zukunft überdeutlich in den Händen der GAFA(M)-Unternehmen.

Sie hatten das Spiel gewonnen, waren unangreifbar geworden. Was nicht im Umkehrschluss etwa hieß, dass alle anderen vom Platz gefegt worden waren. So war eBay zum Beispiel zwar keineswegs mehr dominant, blieb aber als großer und durchaus renditeträchtiger Marktplatz bestehen. Wiederum war eBay eben nicht zu einer Plattform geworden. Auch Samsung scheiterte mit dem Versuch Ende der 2010er: Wie es sich herausstellte, wollten Nutzer kein Samsung-Konto, bloß ein Samsung-Smartphone. Trostpreis: Die Koreaner stiegen zum weltgrößten Hersteller von Verbraucherelektronik auf und hatten zum Schluss den höchsten Marktanteil bei internetfähigen Mobilfunkgeräten.

Aus anderen Unternehmen waren hingegen Plattformen geworden. Airbnb, Uber und Zalando kontrollierten den Zugang zu Konsumenten und verdienten gut an satten Provisionen – allerdings in kleineren Nischen der Wirtschaft. Ja, überall auf der Erde fuhren Hunderte größere Technologie-Unternehmen renditefähige, neun- bis elfstellige Geschäftsmodelle in diversesten Segmenten: von A wie ASOS und About You in Mode über M wie ManoMano in Heimwerkerbedarf bis S wie Spotify und Z wie Deezer im Bereich Streaming.

Dennoch kam keine dieser anderen Unternehmen an den Plattformen – und an irgendwie gearteten Abgaben an diesen – vorbei. Google und Facebook hielten die Hand auf, wenn Display-Anzeigen oder Suchbegriffe zu belegen waren. Apple, Google und zum Ende der Dekade hin auch Microsoft konnten Gebühren dafür verlangen, dass Software an ihre Nutzer in ihren App-Stores verkauft werden durfte. Und wer Serverkapazität in großen Mengen benötigte – also: fast jedes Start-up, jedes etablierte Unternehmen, das online expandieren wollte, sowie zunehmend Behörden –, fand sich schnell dabei wieder, diese von den Plattformen einzukaufen. Amazon hatte ja bereits all dies und so einiges mehr im Sortiment – sowie das, wonach es Jeff Bezos gerade war, verdammt nochmal ...

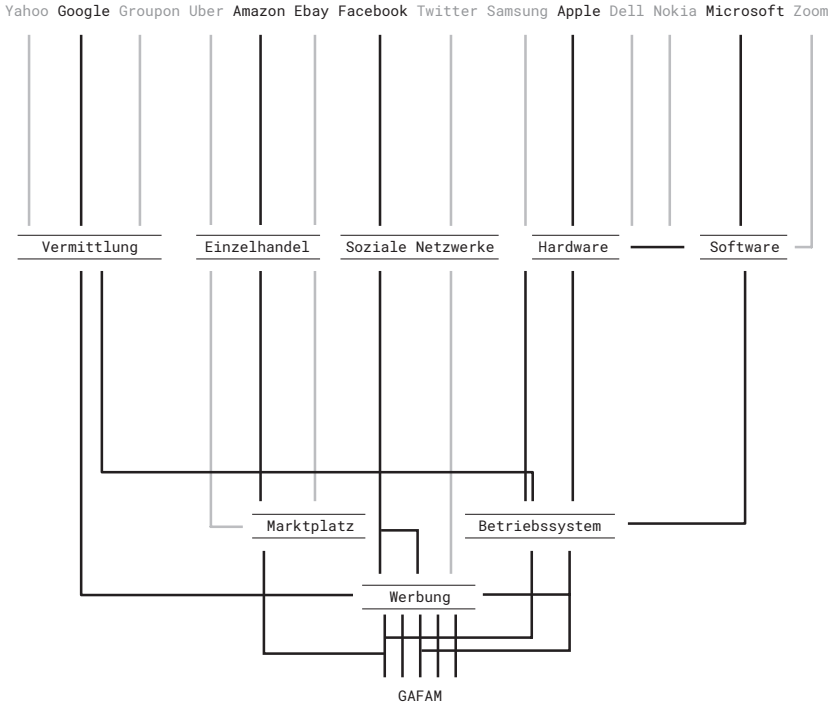


Abbildung 1.12: THE ROUTES TO PLATFORM STATUS

### 2019: Das letzte »normale« Jahr

2017 stieg der Amazon-Aktienkurs ins Himmelhohe und schob so Jeff Bezos an Bill Gates vorbei auf den Posten des Reichsten Mannes des Planeten. 2018 kletterte der Wert »Amazon.com, Inc AMZN« noch weiter, womit das persönliche Vermögen von Jeff Bezos ins regelrecht Stratosphärische schoss und er zum ersten *Centibillionaire* der Welt – zum ersten Hundertmilliardär – wurde. Bald gesellte sich allerdings Bill Gates zu ihm in diesem »Klub der Zwölfstelligen«; ein gutes Jahr später konnten dann Mark Zuckerberg und ein paar wenige mehr, die die Auswirkungen der nahenden Pandemie noch reicher machten, den Mitgliedsantrag stellen.

Nicht, dass zum Schluss dieses Jahrzehnts die außerordentlichen Ereignisse der kommenden zwei Jahre auch nur im Geringsten zu ahnen waren. Vielmehr sprachen nicht wenige Marktbeobachter Ende 2019 von »Peak Amazon«: Schließlich ließ das Wachstum bei den Verkaufszahlen auf dem Marktplatz nach, während eine Flut an von chinesischen Händlern inserierten Billigprodukten die Qualität absenkte und das Kundenerlebnis schmälerte. Darüber hinaus probten erste größere Marken den Aufstand: Amazon hatte sich einen Ruf als notorischer Kraftmeier erarbeitet, der gern mal Hersteller auf seiner Plattform unter Anwendung nicht ganz sanfter Methoden dazu drängte, kostspielige *Branded stores* von dubiosen Nutzen zu eröffnen – und sie gnadenlos in die unteren Bereiche der Suchergebnisse verschwinden ließ, falls sie sich weigerten.

Konnten größere Markenhersteller solche An- und Übergriffe abwehren – Kunden suchten auch bei manipulierten Rankings spezifisch nach der Brand oder waren bereit, dem Hersteller beim Weggang zu folgen und die Ware anderswo zu erwerben –, so blieb kleineren Verkäufern auf der Plattform keine andere Wahl. Nicht wenige mussten tatenlos zusehen, wie Amazon ihre Verkäufe analysierte, die Renner ausmachte und diese dann selbst von zugekauften Kleinherstellern als Weißprodukt erzeugen ließ. Zusammen mit so manch einem anderen fragwürdigen Geschäftsgebaren rief dieses »Absahnen« (*Creaming* sagten englischsprachige Betroffene zum Vorgehen) zunehmend Gegner auf den Plan: Vor allem in Europa beäugten Gewerkschaften, Gesetzgeber und Kartellbehörden den Giganten wegen möglicher Verfehlungen in Bereichen wie Arbeitnehmerrechte, Steuerauflichtigkeit respektive Wettbewerbsrecht zunehmend misstrauisch.

Insofern war Stand 2019 bei aller ins Auge springender Dominanz der Plattformen das Bild noch etwas unklar – zumal sich visuell in vielen Teilen Europas wenig verändert hatte. Denn in einem Erdteil, in dem durchschnittlich nur wenige Meter Einzelhandelsfläche pro Kopf in Betrieb waren, stiegen stationäre Verkäufe sogar noch weiter an: Zwischen 1 % und 4 % mehr Waren gingen

jedes Jahr im buchstäblichen Sinne über die Theke, was zwar vom schnelleren Wachstum online in den Schatten gestellt wurde, aber die Daseinsberichtigung des Kanals und seiner Infrastruktur bestätigte. In den USA allerdings, wo sich kaum noch zu rechtfertigende zehn bis zwölf Meter Verkaufsfläche pro Einwohner angesammelt hatten, schlossen bereits in jenem letzten Vorpandemiejahr rund 10 000 Ladengeschäfte ihre Türen. Auf YouTube, Instagram und anderen stark visuellen sozialen Netzwerken wurden die *Dead malls* zu einem zeitgenössischen Kulturphänomen. Und da stand der echte Einzelhandelsernstfall erst noch bevor ...

### **Fokus auf China: Sesam, öffne dich!**

Im Jahr 1999 zählte China neun Million Internetnutzer – auf eine Bevölkerung von gut einer Milliarde. Derweil waren zur Jahrtausendwende mit mehr als 100 Millionen rund ein Drittel der US-Amerikaner bereits online. Einer von diesen damals weniger als einem Prozent der Chinesen war ein gewisser Jack Ma, damals noch Lehrer von Beruf – und in dem Jahr auch Gründer von Alibaba, einer neuen Webseite, die die Hersteller des Reichs der Mitte mit Großhändlern weltweit vernetzen wollte. Darin fand die auf Exportmärkte abzielende Wirtschaftspolitik des liberalisierten China ihren passenden Ausdruck. 2003 gründete Ma zudem Taobao, eine Nutzer-zu-Nutzer-Auktionsplattform.

In den 2000ern wuchs der chinesische Tech-Sektor beständig, blieb aber im Vergleich zur Bevölkerungszahl – und zu den rapide expandierenden US-Marktführern – klein: eBay und Amazon schrieben bereits zehnstellige Jahresumsatzzahlen; Pierre Omidyar und Jeff Bezos waren bereits Milliardäre. 2008 wagte Alibaba allerdings den Schritt ins B2C-Geschäft mit dem neuen Tmall – und sein Taobao zog beim Umsatz an eBay vorbei. Damit waren die Grundsteine für das atemberaubende Wachstum der chinesische Tech-Branche im kommenden Jahrzehnt gelegt.

Zumal ab 2008 Chinas Wirtschaft – und mit ihr seine Technologieunternehmen – den von der Finanzkrise gebeutelten Westen hinter sich ließ und nach vorne preschte. Staatliche Investitionsprogramme in allerhand Wohnungsbau- und Infrastrukturmaßnahmen sowie großzügige Unterstützung der Außenwirtschaft führten zu einem einmaligen Zusammenwirken kommunistischer Ideologie und Turbokapitalismus in der Erschaffung einer rapide ansteigenden chinesischen Mittelschicht. Diese verfügte auf einmal über Geld, das sie ausgeben konnte und ebenfalls zu investieren wünschte – etwa in Immobilien oder auf dem zunehmend beliebten Aktienmarkt. So hielt Alibaba 2014 den größten Börsengang der Geschichte ab. Dann ging Rivale JD.com (bereits der größte E-Commerce-Händler des Landes) 2015 weltweit live – im selben Jahr, in dem der chinesische Online-Handel mit 400 Milliarden US-Dollar am europäischen (370 Milliarden US-Dollar) und amerikanischen (300 Milliarden US-Dollar) vorbeizog. Und da waren erst 51 % der Bevölkerung mit einem Internetzugang ausgestattet ...

In jenen Jahren fand eine weitere wichtige Entwicklung in China statt – die von einer komplett eigenen Plattforminfrastruktur. Hierfür war der ebenfalls im Schlüsseljahr 1999 ursprünglich als Gaming- und Messaging-Anbieter gegründete Konzern Tencent der wichtigste Eckpfeiler. 2011 brachte Tencent den Vorgänger vom heutigen WeChat auf den Markt – zu Beginn eines Jahrzehnts, in dem Smartphones zunehmend allgegenwärtig wurden im Land. Anfang 2020 war dann über eine Milliarde Nutzer im Monat in dieser Instant-Messaging-Applikation aktiv, sah sich Ware dort an, kaufte und wickelte über verbundene Dienste wie WePay und WeBank die Transaktionen ab. Damit war Tencent das gelungen, wovon westliche Plattformen schon länger träumten: die Errichtung einer »Super-App«, eines kompletten Ökosystems aus einer Hand.



Im Verlaufe der 2010er begann China nicht nur die Erzeugnisse seiner Industrie, sondern auch Ideen zu exportieren. 2010 etwa schaltete Alibaba mit AliExpress den Direktversand von Herstellern aus China an US-Kunden frei – und im selben Jahr ging in San Francisco mit Wish.com ein amerikanisches Pendant an den Start. 2017 brachte es Wish dann zur am häufigsten heruntergeladenen App in den USA. Zudem wurden chinesische Kommerzveranstaltungen wie *Singles' Day* – eine Version vom US-amerikanischen *Black Friday* – in anderen Märkten zu festen Größen. Zum Ende der 2010er waren alle Augen auf China gerichtet.

Wie dennoch in den Jahren nach 2020 deutlich wurde: In einem Einparteienstaat, an dessen Spitze ein immer misstrauischerer Xi Jinping nach Belieben schaltet, waltet und bisweilen hart durchgreift, sind Chinas Technologie-Riesen bei aller Macht und Größe stets der Gefahr politischer Einmischung ausgeliefert. Vom Anbeginn der Pandemie an stellte Peking die Unterdrückung des Virus über alles und baute die Überwachung rabiataus: Dabei begriff es Technologie-Plattformen als Teil seines Apparates – und zögerte nicht, sowohl Freiheitsrechte der Bevölkerung als auch Handlungsspielräume der Unternehmen bei Bedarf zu beschneiden.

Im Frühjahr 2021 bereitete sich Jeff Bezos innerlich auf die Ankündigung seines Rückzugs als Geschäftsführer von Amazon vor – und plante wohl im Terminkalender seinen ersten Flug ins Weltall. Zur selben Zeit war Jack Ma allerdings unübersehbar aus dem öffentlichen Leben seines Landes verschwunden. Ob er nach einem willkürlich angeordneten regulatorischen Angriff von Chinas Behörden auf den heimischen Tech-Sektor freiwillig untergetaucht, unter Hausarrest gestellt worden oder gar vom Geheimdienst verschleppt worden war – darüber kann nur spekuliert werden.

## Die Covid-Jahre: Ein pand-episches Fest

### Alles auf einmal

Als am 23. Januar 2020 die chinesischen Behörden in Wuhan den ersten Corona-Lockdown anordneten, sah die Welt dem Geschehen bass erstaunt zu. Bis dahin war selbst unter Englisch-Muttersprachlern der Begriff *Lockdown* eigentlich nur denjenigen geläufig, die Berührungspunkte mit dem US-Strafvollzugswesen gehabt hatten. Dort bezeichnet er die Einschließung in einer Sperrzelle – und die Idee, dass westliche Demokratien bald auch in variierenden Abstufungen einige ähnliche Maßnahmen wie Geschäftsschließungen und Ausgangsverbote verhängen würden, galt noch als beinahe unvorstellbar. Mitte März war allerdings genau dieses Udenkbare Wirklichkeit geworden. Von nun an würden bis Frühjahr 2022 fast alle größeren Wirtschaften der Welt irgendeiner Covid-Beschränkung unterworfen bleiben; in Spanien, Italien und Deutschland dauerte die Zeit der Eindämmungsverordnungen ein weiteres Jahr an. Und in China wurden erst Ende 2022 die weltweit strengsten Corona-Bestimmungen gelockert – deren wirtschaftliche Auswirkungen sich bis über das Frühjahr 2023 hinaus entfalteten.

Trotz der Katastrophenfilm-Bilder, die sie am laufenden Band produzierte – leere Straßen, dunkle Schaufenster, maskierte Gesichter –, konnten die Auswirkungen der Pandemie auf die Wirtschaft genau wie diejenigen der Weltfinanzkrise zwölf Jahre zuvor mit staatlichem Sofortgeld erst einmal abgeschwächt werden. Monatelang herrschte gar eine Art globale Wette um das einschlägigste Sprachbild für die Unsummen, die nun in Konjunkturprogrammen und Rettungspaketen unters Volk und in die eingefrorene Wirtschaft gebracht worden waren – Olaf Scholz, damals Bundesfinanzminister, schoss mit seinem »Bazooka« bekanntermaßen den Vogel ab. Das Ergebnis? Firmenpleiten und persönliche Insolvenzen schnellten nicht nur keineswegs in die Höhe: Sie gingen sogar zurück.

Ja, für einige Akteure in den größten westlichen Volkswirtschaften waren 2020 und 2021 aus finanzieller Sicht gesegnete Jahre. Durch die Branchen hindurch – von Einzelhandel bis Gastronomie – durften von Schließungen betroffene Unternehmen Ausgleichszahlungen beantragen, während sie ihre Kosten für Energie und Inventar radikal zurückfuhren. Derweil befanden sich viele Arbeitnehmer in Kurzarbeit mit beinahe normalen Bezügen für weniger (und nicht selten gar keine) geleisteten Arbeitsstunden – und verbrachten diese Stunden nicht selten damit, für stornierte Urlaube gedachtes Geld im Internet auszugeben. Da setzte schnell für Unternehmen mit online-basierten Geschäftsmodellen, die nie auf nun geschlossene stationäre Kanäle angewiesen gewesen waren, ein regelrechter Höhenflug ein. Und in Volkswirtschaften anderswo auf der Welt, deren Finanzminister nicht nach westlichem Vorbild aus dem Vollen schöpfen konnten oder wollten, war der Vorteil von Versandhandel und anderen Remote-Konzepten sogar noch stärker ausgeprägt: Denn dort, wo per Verordnung geschlossene Geschäfte keine Zuwendungen bekamen, war es umso wichtiger, online aktiv zu sein. Ging es doch schlichtweg ums Überleben.

Eingedenk des Risikos schwerwiegender wirtschaftlicher Turbulenzen wurden die Zinsen – bis auf wenige notorische Ausnahmen – weltweit auf ihrem Tiefststand gehalten. So waren Kredite weiterhin billig. Und so war alles, was in den 2010ern zutraf, in jenen Pandemie Jahren 2020 und 2021 noch zutreffender: Das Geld war kein Problem; die Arbeitslosigkeit sank; die Verbraucher verbrachten immer mehr Zeit online – und gaben dort immer mehr Geld aus. Unter solch günstigen Bedingungen wurde schnell aus der anhaltenden Feier der gerade vergangenen Dekade ein rauschendes Fest. Es handelte sich um »eine neue Normalität«, so sagte man, in der sich immer größere Summen Geld auf die Suche nach Unternehmen machten, die über die Möglichkeit verfügten, Waren und Dienstleistungen an den (zum Verbleib in seiner Wohnung angehaltenen) Mann oder die Frau zu bringen.

## Netflix und gekühlte Getränke: pandemiesichere Geschäftsmodelle

Ja, das stimmte so: Das Geld machte sich auf die Suche nach Unternehmen – und nicht, wie es üblich gewesen wäre, umgekehrt. Schlussendlich bekamen ja geschwächte etablierte Modelle gerade Geldspritzen vom Staate, während boomende Firmen kaum Finanzmittel brauchten. Zumal viele Online-Händler nicht einmal überschüssiges Geld aus Rekordeinnahmen für Neuware ausgeben konnten. Denn in China bissen die gnadenlosen Total-schließungen zu: Die Produktion erlahmte und Container-Schiffe lagen wochenlang auf Reede vor den Häfen – mit Verknappungseffekt auf alles, was der Westen so aus dem Reich der Mitte bezog, von Kunststoffspielzeugen bis Hightech-Elektronik. So gaben viele Distanzhändler sogar weniger Geld aus als in normalen Zeiten: Warum zum Beispiel für Werbefläche bei Google, Facebook oder Amazon bezahlen, wenn man nicht einmal zu bewerbendes Inventar vorrätig hatte? Beziehungsweise warum nachbestellen, wo Transportkosten – mehr als ein Jahrzehnt lang ein vernachlässigbares Element in der Kalkulation – auf einmal ins Unermessliche stiegen? Lieber Bestand gewinnbringend abbauen und Geld beisammenhalten.

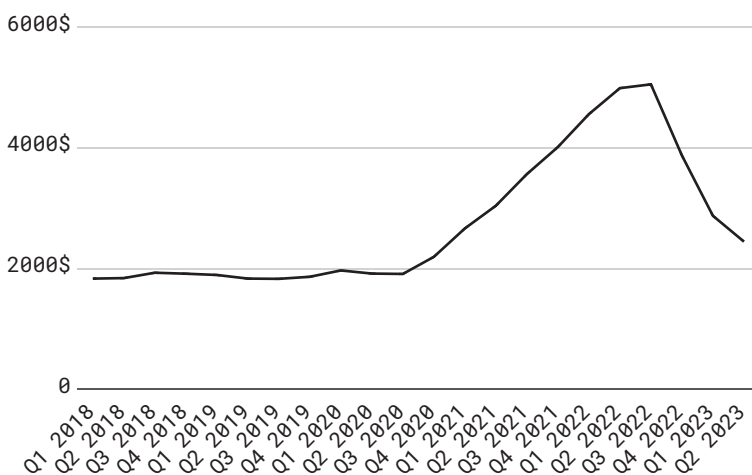


Abbildung 1.13: CONTAINER-FRACHTRATEN 2010-2023

Nicht, dass die Plattformen von diesem Umstand allzu viel merkten: Standen doch allerhand andere Unternehmen mit weniger empfindlichen Lieferketten und pandemiesicheren Geschäftsmodellen bereit, Geld in die Neukundenwerbung zu stecken. Streaming-Anbieter wie Netflix etwa unterlagen nur wenigen physischen Begrenzungen – höchstens eigene Serverkapazität und die Anschlussgeschwindigkeit seitens der Kunden – und konnten unter chronisch gelangweilten, nicht selten vereinsamten Konsumenten unverzüglich ihren Kundenstamm ausbauen. Gleiches galt für Video-Konferenz-Unternehmen wie Zoom, das schon 2011 gegründet worden war, allerdings bis Corona ein (zugegeben nicht unlukratives) Nischendasein unter international tätigen Geschäftsleuten gefristet hatte: Ende 2020 aßen Familien getrennt-zusammen zu Weihnachten über den Dienst – zum Abschluss von einem Jahr, in dem Zoom in fast jedem einzelnen Monat mehr neue Nutzer dazugewonnen hatte als im gesamten Jahr 2019. Investoren scharten sich um solche Firmen: April 2020 knackte der Netflix-Aktienkurs, schon seit 2015 stetig angestiegen, die 400-US-Dollar-Marke – um im Dunklen des zweiten Pandemieherbsts 2021 am 17. November auf ein Allzeithoch von 691 US-Dollar anzusteigen. Bei Zoom stand der Höchstwert im Oktober 2020 bei 560 US-Dollar, was dem Zwölffachen des Vorjahreswerts entsprach.

Neben virtuellen Kanälen suchten Kunden auch sinnliche Erlebnisse, um die Langeweile zu Hause zu brechen – etwa Essenslieferdienste als Alternative zum ewigen Trott in der eigenen Küche. Während Plattformen wie Deliveroo und Lieferando, Just Eat, Uber, die Restaurant-Gerichte anboten, neue Kurierere nicht schnell genug einstellen konnten, erlebten auch Essenbox-Anbieter wie HelloFresh, das in die Flaute geraten war, erneuten Aufwind. Obendrein suchten viele Kunden nach Möglichkeiten, sich den Lebensmitteleinkauf nach Hause liefern zu lassen: Zwar waren Supermärkte in den meisten Ländern einige der wenigen stationären Stellen, die von Schließungen nie betroffen waren.

Aber viele Kunden mit Gesundheitsorgen oder jene, die als Risikopatienten galten, zogen es vor, sie zu meiden. Dieses neue Konsumentenverhalten lockte sowohl etablierte Verbrauchermärkte als auch Online-Lebensmittelhändler an – und dazu noch Anbieter wie DoorDash, goPuff, Gorillas, Flink oder Getir in einer vollkommen neuen Gattung: Quick-Commerce. Insgesamt schoss der Online-Lebensmittelhandel von 10 % Wachstum 2019 zu zwei Verdoppelungen hintereinander in den Corona-Jahren 2020 und 2021 hoch.

### Geld sucht Anlage

Die aufziehende Goldgräberstimmung gebar Einhörner: Gorillas aus Berlin brachte es von der Gründung Mai 2020 bis zur *Unicorn*-Schwelle von 1 Milliarde Euro in bloß zehn Monaten. Und nicht nur im Lebensmittelhandel wurden Rekorde aufgestellt: Auch dem längst wieder vergessenen Clubhouse – einer Audio-App fürs Livestreaming der pandemietytischen Live-Podcasts – gelang derselbe Zehn-Monats-Trick. Im zweiten Corona-Jahr 2021 gab es insgesamt mehr Milliarden-Bewertungen als in den fünf vorhergehenden Jahren zusammen – und etablierte Werte stiegen ebenfalls immer höher. Beim Markthöchststand Ende 2021 hatte sich der Amazon-Aktienkurs in fünf Jahren verfünffacht.

Es türmte sich eine Tech-Welle auf, auf der einige Werte mitritten, die bei genauerer Betrachtung herzlich wenig mit revolutionärer Technologie zu tun hatten und über kein besonders überzeugendes Geschäftsmodell verfügten – aber mit glattgelecktem Marketing darüber hinwegtäuschten. Peloton beispielsweise, ein Hersteller von internetfähigen Spinningrädern, war 2019 für 8 Milliarden Dollar an die Börse gegangen und wurde Anfang 2021 mit schier verblüffenden 50 Milliarden bewertet. Angesichts solcher astronomischer Anstiege griff unter Anlegern bald »FOMO« – *fear of missing out*, vulgo: die Angst, etwas zu verpassen – um sich.

Wer sich an 2000 und 2008 erinnerte, hatte für FOMO eine andere Übersetzung parat: »Blase«. Auch »die neue Normalität« konnte man anders deuten, nämlich als »einen außerordentlichen Ausnahmezustand, der keineswegs von Dauer sein kann«. Doch wurde die gefühlte Dringlichkeit im Verlaufe des Jahres 2021 immer stärker. Denn anhaltende Covid-Bestimmungen führten zu einer sich verfestigenden Mangellage bei Gütern und Arbeitskraft, während Geldmittel weiterhin ungehindert flossen – mit dem zu erwartenden Ergebnis, dass das damals vielerorts totgeglaubte Wesen, die Geldentwertung, ihre Wiederauferstehung feierte. Allorts rief man sich zu: »Es gibt keine andere inflationssichere Anlage: Die Börse ist alternativlos!«

In dieser aufgeheizten Stimmung griffen Investoren, die am Tech-Boom partizipieren wollten, zu immer abenteuerlicheren Mitteln – wie etwa *Special-purpose acquisition companies*, kurz SPACs. Hierbei wurde Kapital von einem Akquisitionszweckunternehmen eingesammelt und an die Börse gebracht, bevor (sic) ein vielversprechendes Zielobjekt für die Investition ausgemacht worden war. Einwände – etwa dass unter künstlich erzeugtem Zeitdruck keine eingehende Prüfung der mit dem gesammelten Geld zu übernehmenden Unternehmen stattfinden konnte – wurden beiseite gewischt. Unwesentlich! Stiegen die Aktienkurse von allem, was auch nur entfernt mit Tech zu tun hatte, doch immer weiter. Als die SPAC Social Capital den noch nicht probaten Raumfahrttourismusanbieter Virign Galactic übernahm, lieferte es damit die fast perfekte Metapher für dieses Hochrisikogeschäft.

Für die kleinen Anleger, die auf dieser fiebrigen Party mitfeiern wollten, solange die Notenbanken den Stoff weiter lieferten und die Lichter nicht ausknipsten, verlief der Weg zur Börse über Apps wie Trading Republic und Robinhood. Schließlich hatten vor allem Büroangestellte in einem weiteren Jahr abgesagter Konzerte, geschlossener Gastronomie und aufgeschobener Urlaubsreisen liquide Mittel übrig – und nach wie vor viel Zeit.

Für viele wurde es zum neuen Zeitvertreib, mit dem Smartphone als Zwischenhändler und den sozialen Netzwerken als Inspirationsquelle in neue, oft höchst spekulative Werte zu investieren. Bald entstanden *Meme stocks* – also spottbillige Aktien, die von Influencern hochgejazzt wurden und nicht selten auf wundersame Weise auch im Wert stiegen. Den bekanntesten Coup dieser Art landete die Gruppe *r/wallstreetbets* auf Reddit, der – mit Schützenhilfe von Twitter samt prominentestem Nutzer Elon Musk (Tesla CEO und vierter Hundertmilliardär) – im Fall vom darhenden stationären Videospiele-Einzelhändler GameStop ein erstaunlicher Short-Squeeze gelang: In bloß zwei Wochen trieb sie den Aktienkurs um 1500 % nach oben und machte einem Leerverkäufer, Anlagefonds Melvin Capital, sogar den Garaus.

Es gab ein weiteres Indiz dafür, dass die *Everything bubble*, wie die Gleichzeitigkeits-General-Blase sämtlicher Vermögenswerte in den Jahren 2020 bis 2022 schon heute im Rückblick genannt wird, zu platzen bereit war: Investoren zockten zunehmend mit Kryptowährungen. Februar 2021 hatte sich der Bitcoin-Wechselkurs auf 50 000 US-Dollar verzehnfacht gegenüber dem Vorjahresmonat; die zweitgrößte Kryptowährung Ethereum stieg ebenfalls um rund 1000 % im gleichen Zeitraum. Damit wurden sie rasch für viele unbezahlbar – was wiederum zu Wetten führte auf neue, durchaus zweifelhafte Valuta, die von Influencern und/oder Elon Musk gehypt wurden. Wem das zu sehr nach Zocken aussah, dem lieferte der Begriff *Shitcoins* die passende Umschreibung für »Währungen« wie Dogecoin & Co.

### **Blasen mögen platzen: Plattformen feiern weiter**

Was bei den Absurditäten der *Everything bubble* aus dem Blick zu geraten droht: Nicht alles blitzschnelle Wachstum zwischen 2020 und 2022 war bloß Ausdruck von Corona-Exzessen. Das zeigte sich ab 2022. Im Februar überfiel Russland die Ukraine, während China weiterhin im Lockdown-Zyklus verharrte; dadurch stieg die Inflation nicht mehr bloß schnell, sondern jetzt rasant an und,



zum ersten Mal seit anderthalb Jahrzehnten, wurde die Geldmenge spürbar zurückgefahren. Bis Ende 2023 hatten die Notenbanken aus einer Zinswende den steilsten Zinsanstieg der jüngeren Geschichte gemacht: Von knapp über null Anfang 2021 waren die Sätze in den USA und Europa auf beinahe 5 % angehoben worden. Das hatte zur Folge, dass Staatsanleihen und Sparbriefe auf einmal wieder Erträge abwarfen – was wiederum ab November 2021 zu einem scharfen Rückgang der Börsenkurse führte. Mai 2022 schmierten die Wechselkurse der Kryptowährungen dann regelrecht ab, bevor gegen Ende des Jahres sogar Immobilienpreise überall in der westlichen Welt zu fallen begannen.

Doch – im Gegensatz zur New-Economy-Blase oder zur Finanzkrise – platzte die *Everything bubble* nicht. Beziehungsweise: Einige der Blasen platzten, andere ließen dafür bloß etwas heiße Luft raus. Indizes, die in der Dotcom-Pleite auf die Hälfte zurückfielen, verloren diesmal bloß 30 % – so etwa die NASDAQ. Der Grund? Für jedes überbewertete Peloton, das von maximal 160 auf nur 5 US-Dollar Ende 2023 regelrecht zusammenbrach (tja, ist eben ein Fahrrad), gab es ein Amazon, das zwar kurzzeitig von 180 auf 80 US-Dollar abstürzte, aber vor Jahresende wieder bei 130 US-Dollar notierte. Für jedes Robinhood, das von 57 auf 7 US-Dollar kollabierte und Ende 2023 immer noch unter 10 US-Dollar verharrte, fand sich ein Microsoft, das zwar von 341 im November 2021 auf 220 US-Dollar Ende 2022 absackte, aber Ende 2023 schon wieder die Höchstmarke der Pandemiejahre überstieg – was Apple sogar noch schneller gelang: Bloß 18 Monate nach dem vorläufigen Rekordwert von 180 US-Dollar Ende 2021 notierte der Aktienkurs bereits höher. Den vielleicht ärgsten Absturz erlebte derweil die »nächste große Plattform« WeWork, von der unübersehbar wurde, dass das angeblich »revolutionäre Konzept« eben in der schnöden Weitervermietung von nicht mehr ganz nachgefragter Bürofläche bestand: Von 400 2021 fiel der Aktienkurs auf unter einen US-Dollar, bevor die Firma Ende 2023 Insolvenz beantragte.

Wie sich 2022 und 2023 zeigte: Die Plattformen waren 2020 bis 2021 zwar keineswegs vor übermäßiger Investorenbegeisterung gefeit gewesen; die Fakten ihrer Allgegenwärtigkeit, Profitabilität und Verwandlungsfähigkeit blieben aber bestehen. Mehr noch: Diese Eigenschaften waren durch die Pandemie gestärkt worden. Für Microsoft zum Beispiel war es die hitzige Dringlichkeit der Corona-Jahre, die einige im Laufe der 2010er Jahre zusammengestellten Elemente zu einem echten Plattformsystem zusammenschmolz: Aus LinkedIn, Teams und einer Cloud-basierten Neuversion von Office wurde eine Landschaft, innerhalb derer sich nunmehr die meisten großen Unternehmen wie selbstverständlich bewegen. 2020 mussten nämlich Konzerne in Windeseile auf Remote-Working umstellen und entdeckten schnell die Vorzüge. Danach gab es schlicht kein Zurück mehr zu präpandemischer Praxis. So brachen Dropbox beziehungsweise Zoom Dateianlagen respektive Videokonferenzen eine Bahn, auf der der 50-jährige Tech-Titan sie nun überholt hat – und zu einer Dominanz im Geschäftsleben gekommen ist, die er zuletzt in den 1990er Jahren innehatte.

Schon vor solchen Turbo-Wechseln in der Pandemie war die Anpassungsfähigkeit der Plattformen als eines ihrer Geheimnisse ausgemacht worden – nicht zuletzt in den Chefetagen der Plattformkonzerne selbst. Änderten doch zwei entsprechend ihre Namen. 2015 wurde Google zum Tochterunternehmen von Alphabet, Inc. – einem neuen Konstrukt, in dem von A wie Anti-Alterung über L wie Landwirtschaft und K wie künstliche Intelligenz fast jeder Buchstabe vertreten ist. Ende 2021 folgte Facebook mit der noch programmatischeren Umbenennung in Meta Platforms, Inc.

Einen weiteren Treiber der anhaltenden Dominanz und dauerhaften Resilienz der Plattformen fand man in ihren hohen Investitionsaufwänden. So gab Apple in den 2010ern Unsummen für die Entwicklung eigener Prozessoren und Chips aus, während viele andere ebenfalls von solchen Komponenten abhängigen

Unternehmen vor diesem teuren Schritt zurückschraken. Als allerdings während der Corona-Turbulenzen der Nachschub stockte, mussten sie ihre Produktion zurückfahren – und Apple wurde 2020 zum ersten 2-Billionen-Konzern der Geschichte, als sich zum weiterhin hohem Ausstoß der Smartphones und Computer seine Eigenentwicklungen im Uhren- und Smart-Home-Segment gesellten. Zudem produzierte Apple bereits seit 2016 eigene Fernsehsendungen für die eigenen Fernsehgeräte, was sich in der Pandemie als besonders günstige Positionierung entpuppte.

### Der Gipfel des Bezos

Gleiches galt für Amazon, das schon länger Inhalte für den eigenen Prime-Video-Dienst *inhouse* produzierte. Und in Seattle hatte man nie davon abgesehen, die eigene Kapazität auszubauen – ob Webserver oder Logistik –, weshalb der Gigant einzigartig flink auf die zu Beginn der Pandemie hochschießende Nachfrage nach sowohl virtuellen Dienstleistungen als auch physischen Gütern reagieren konnte. Suchten doch Netflix, Twitter und sogar Plattform-Geselle Facebook Amazon Web Services auf, um auf die rasch ansteigende Nutzung ihrer Dienste umzustellen, während Amazon-eigene Flugzeuge am Himmel dafür sorgten, dass gesuchte Artikel wie Händedesinfektionsmittel, Masken und panikgekaufte Klorollen länger beim *everything store* verfügbar waren, nachdem sie bei anderen Händlern schon alle waren. Das Ergebnis: Während der strengsten Beschränkungen der Jahre 2020 und 2021 wuchs Amazon um bis zu 500 Million Dollar pro Tag (ja, richtig gelesen) von einem Jahresumsatz von 280 Milliarden 2019 auf 386 Milliarden 2020 und 469 Milliarden Dollar 2021.

Und so trat Anfang Juli 2021 – auf den Tag genau 27 Jahre, nachdem er Amazon gegründet hatte – Jeff Bezos von seinem Posten als Geschäftsführer zurück. Er verabschiedete sich mit einem letzten Brief an die Aktionäre und zitierte sich selbst aus dem ersten Schreiben: »*It remains Day 1*« – Es sei nach wie vor erst Tag 1.

Interessanterweise sinnierte er in diesem Abschiedsbrief weitläufig über den Tod – und zitierte in voller Länge einen Passus im Werk *Der blinde Uhrmacher* des Evolutionsbiologen Richard Dorkins über das Sterben von Organismen, welchen er auf Unternehmen anwandte.

Man durfte »Tag 1« ruhig so verstehen, dass aus seiner Sicht Amazon zwar das Plattform-Spiel gewonnen haben mochte, sich aber keineswegs auf seinen Lorbeeren ausruhen sollte. Das Internet und verwandte Technologien, so Bezos' implizite Warnung, seien noch ganz am Anfang ihrer Möglichkeiten und die Spielregeln dürften sich wohl immer wieder ändern. Seine letzte Ermahnung: Amazon solle zusehen, dass es weiterhin »das kundenzentrierteste Unternehmen auf Erden« bleibe und »nie, niemals vom Universum in die Umgebung zurückgeglättet« werde.

Einige Wochen später, am 20. Juli 2021, hob Jeff Bezos ins Weltall ab.

## Die Gegenwart – wo die Party vorbei ist

Im ersten vollen Jahr unter Bezos' Nachfolger Andrew Jassy, 2022, knackte Amazon die 500-Milliarden-Dollar-Marke; 2023 lag der Umsatz gut über dieser halben Billion. Einige Analysten bemäkelten, dass – verglichen mit dem rund 30%-Wachstum, das der Konzern beinahe jedes Jahr zwischen den späten 90ern und 2021 hinlegte – diese Zahlen einen empfindlichen Rückgang im jährlichen Wachstum darstellten. Sie wurden aber vom Chor derjenigen übertönt, die darauf pochten, dass das Ergebnis nichtsdestotrotz geradezu atemberaubend war und dass der Gigant im vierten Quartal 2023 den höchsten Gewinn aller Zeiten ausgewiesen hatte.

Allerdings: Was für viele Unternehmen als Zeichen der Stärke zu deuten wäre, kann – aus Seattle kommend – genauso gut als Eingeständnis von Schwäche gedeutet werden. Denn bislang hat

Amazon nur dann nennenswerte Renditen eingefahren, wenn der Aktienkurs unter Druck geriet: Es ging bei solchen kleinen Dellen immer darum, zu beweisen, dass man sehr wohl in der Lage wäre – um dann wie gehabt wieder alles überschüssige Geld in weitere Expansion und anhaltende Entwicklung zu investieren. Nun, angesichts eines im September 2023 begonnenen Kartellverfahrens der Federal Trade Commission samt 17 Bundesstaatsanklägern kann es gut sein, dass Amazon demnächst Rücklagen zu anderweitigen Aufwendungen bereithalten muss ...

Wie andere Plattformen befindet sich Amazon ja am Zielort: Dominanz. Jedoch finden sich in der Geschichte der Menschheit immer wieder eindrückliche Beweise, dass – ob in der Geopolitik, ob in der Wirtschaft oder auch einfach nur in der Populärkultur – Vorherrschaft immer nur auf Zeit zu haben ist. Die Annalen sind von Griechen, Persern und Römern gefüllt; von Borsigs und Mannesmannern, von Standard Oils und General Electrics; von Whitney Houstons und Michael Jacksons. Letztere waren im Jahr 1995 einige Wochen auf Platz eins in den USA. Und als Jeff Bezos in jenem Sommer in der West Bellevue Garage das erste Buch versandfertig einpackte, hatte TLC just Bryan Adams von der Spitze der Charts gesagt: Vielleicht lief gerade der Hit *Waterfalls* des taffen Terzetts im Radio. Die anderen großen Songs des Sommers: *This Is How We Do It* von Montell Jordan, *Kiss from a Rose* von Seal und *Gangsta's Paradise* von Coolio. Nur dreißig Jahre später ist von allen Künstlern, die im Lauf des Jahres 1995 auf Nummer eins waren, lediglich Madonna noch aktiv und musikalisch halbwegs aktuell.

Ja, ohne Zweifel wird die Welt von 2025 schon sehr anders aussehen als die von 1995. Die große Gleichzeitigkeit der 2010er und frühen 2020er – die Bewahrung des Status-quo des späten zwanzigsten Jahrhunderts: Das ist sichtbar vorbei. In einem labilen geopolitischen Kontext ächzt die USA unter dem Versuch, die etablierte Nachkriegsordnung aufrechtzuerhalten, während europäische Staaten ihre Ressourcen eher Richtung Wiederbewaffnung

lenken als zur Rettung darbender stationärer Händler. Derweil steigen wegen hoher Energiekosten und Lohnzuwächse die Insolvenzzahlen, Sanierungen sind vielerorts an der Tagesordnung und stationäre Filialen schließen zusehends. Ihrerseits schnallen Verbraucher den Gürtel gezwungenermaßen enger – und zwar derart, dass das nicht nur Ladengeschäfte, sondern erstmals auch größere Online-Händler und Marktplätze mitbekommen. Selbst Amazon, das durch alle bisherigen Krisen nur schneller zulegte, verzeichnete Anfang 2023 einen spürbaren Rückgang der Umsätze. Ein besonders naheliegender Grund hierfür: In einigen Segmenten wie Mode ist Amazon nicht länger unter den Günstigsten. Ganz im Gegenteil: Verglichen mit der neuen Generation vertikal integrierter Plattformen aus China ist es eigentlich ganz schön teuer.

So schwer es fällt, das in diesem Moment zu glauben: Als Jeff Bezos vor gerade noch drei Jahren zurücktrat, war Shein in den USA oder Europa keinem Menschen, der älter als 20 Jahre war, ein Begriff; bloß sechs Monate später, Ende 2021, lag Shein allerdings schon vor Amazon als am häufigsten heruntergeladene Shopping-App in den USA. Temu wurde übrigens erst nach Bezos' Weggang gegründet. Und ChatGPT kam erst November 2022 raus.

Das Unternehmen hinter der Künstlichen-Intelligenz-Anwendung OpenAI ist ein Partner von Microsoft – wir befinden uns ja in der Plattform-Ökonomie. Auch Alphabet, Apple, Meta und Amazon entwickeln ihre eigenen *large language models* gleichen Zuschnitts. Und trotz des Schocks, den die Geschwindigkeit und Größenordnung des von Shein und Temu geführten Angriffs auf Fashion-Retail im Westen ausgelöst haben: Beide Anbieter leben nicht gerade ungefährlich, sind nur eine Pandemie – oder eine weitere Amtszeit von Donald Trump – vom Verlust so einiger ihrer so vorteilhaften Betriebsbedingungen entfernt. Doch zeigt ihr atemberaubendes Vorpreschen, das so viele kalt erwischte: In vielerlei Hinsicht schreiben wir wirklich, aber wirklich erst Tag 1.

Für das Unternehmen, dessen Gründer dieses zur Binse gewordene Wort prägte, ist diese Erkenntnis unbequem. Denn nach bloß einigen wenigen Jahren Amazon konnte jeder Marktbeobachter, der auf die Zahlen vertraute und nicht auf die Stimmen hörte, die immer noch sagten »Aber die Leute werden doch noch eine persönliche Beratung in Anspruch nehmen wollen ...«, sehen, dass Sears bereits obsolet war. Oder hierzulande in Deutschland unterstrich Zalando unübersehbar, dass die Tage von Karstadt wirklich gezählt waren. Nun kommt Temu – und lässt Zalando alt aussehen. Ja, man kann sich zur Aussage hinreißen lassen, dass Zalando womöglich der nächste Karstadt ist. Und wer auf die Zahlen achtet und ihrer Geschichte lauscht, könnte auf die Idee kommen, dass Amazon doch ein bisschen arg wie der neue Sears aussieht ...

Dreißig Jahre später sind wir am Ziel unserer Reise angelangt: Willkommen in der Plattform-Ökonomie! Für Ihre nächsten Anschlüsse, bitte beachten Sie die Anzeigetafeln und die Lautsprecheransagen.

