



Dr. Manfred Gabriel

Geboren 1965 in Augsburg, studierte an der Hochschule St. Gallen Wirtschaftswissenschaften. Von 1990 an war er Berater und später Partner bei der Schweizer Wirtschaftsprüfung und Unternehmensberatung Corporate Service/Steffen und Rausch, bis er 1993 zu Gemini Consulting, Bad Homburg, wechselte. Dort war er bis 1997 als Account Manager vorwiegend in New York, Südafrika und Europa tätig. Bei der GCI Management AG, Gesellschaft für Consulting und Incubations, ist Gabriel als Partner und Geschäftsführer der Schweiz u.a. Leiter des Kompetenzzenters Internet/Telekommunikation. Seit seinem Einstieg bei GCI Management hat Gabriel mehrere Start-ups erfolgreich begleitet. Zuletzt als Gründer und Aufsichtsrat von „beautynet.de“, dem größten deutschen Kosmetikshop im Internet und der führenden Site für Beauty & Care.

E-Business – Bubble-Business?

Anspruch und Wirklichkeit der New Economy

Die Luft ist raus aus der Dot-Com-Blase. Realismus macht sich breit: Bröckelnde Aktienkurse, gescheiterte Finanzierungen und abgesagte Börsengänge sind die Indikatoren dafür, dass die heile Welt der New Economy nicht vollständig immun gegen die Widrigkeiten des Unternehmertums ist. Wir stehen aber nicht vor der Katastrophe eines ganzen Wirtschaftszweigs, sondern lediglich an einem kritischen Punkt in der Entwicklung der Branche. Panik und Hysterie sind völlig unangebracht.

Selbstkritische Ernüchterung statt blinder Panik

Eine gewisse Ernüchterung der Dot-Com-Branche ist dennoch durchaus sinnvoll und im Übrigen ganz normal. Lediglich die eskalierenden Negativreaktionen auf die Krisen einzelner Unter-

nehmen und des ganzen Marktsegments sind übertrieben. Denn nicht alle Unternehmenswerte, die sich in den letzten Monaten seit dem Tod von boo.com am 18. Mai zum Teil dramatisch verringert haben, sind wirklich so viel weniger wert, wie die Zahlen suggerieren. Und die Panik ist auch keineswegs so ausgeprägt, wie manche Unkenrufe vermitteln könnten. Denn allein in Deutschland standen im ersten Halbjahr 2000 etwa 100 IPOs an; im gesamten Jahr 1999 waren es auch nicht viel mehr als 200. Daran ändern weder die vergleichsweise hohen Akquisitionskosten für Kunden, die für Internetfirmen etwa 82 Dollar betragen, noch weiterhin überhöhte Marketingkosten der Dot-Coms: in den USA werden die Werbeetats der Online-Unternehmen mit siebeneinhalb Milliarden Dollar auch in diesem Jahr wieder deutlich höher als die Einnahmen ausfallen – etwa 20 Prozent.

Vielmehr befinden wir uns im Moment in der selektiven zweiten Phase eines dreiphasigen Entwicklungsprozesses, an dessen Ende Old und New Economy miteinander verschmolzen sein werden.

Die Internet-Branche durchläuft drei Phasen

Die bisherige und zukünftige Entwicklung des e-Business lässt sich schematisch in drei Phasen gliedern. Phase 1 der Dot-Com-Branche war die so genannte emotionale Phase. Viele neue Ideen konnten von zum Teil unerfahrenen Gründern ausprobiert werden, einhergehend mit einer tendenziellen Überkapitalisierung. In der Phase zwei, die die Branche im Moment durchläuft, sterben viele der weniger sinnvollen Geschäftskonzepte. Dieses Sterben geschieht nur mit wesentlich höherer Geschwindigkeit, als das in der Old Economy der Fall wäre. Das ist

Impressum

Medieninhaber (Verleger): Österreichischer
Verband der Wirtschaftsingenieure,
Kopernikusgasse 24, 8010 Graz,
Tel. (0316) 873-7502
WIV-Homepage: www.wiv.tu-graz.ac.at

Redaktion: Ursula Zmölnig, Kopernikusgasse
Nr. 24, 8010 Graz, Tel. (0316) 817307,
0676/7294653

E-mail: zmoelnig@iwb.tu-graz.ac.at
Schriftleiter: Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Ulrich
Bauer
E-mail: bauer@iwb.tu-graz.ac.at

Redaktionsteam:

Chefin vom Dienst & Marketingleiterin:
Ursula Zmölnig
Redakteure:

Dipl.-Ing. Josef Tuppingner,
tuppingner@iwb.tu-graz.ac.at
Dipl.-Ing. Stefan Grünwald,
gruenwald@iwb.tu-graz.ac.at
Dipl.-Ing. Reinhild Nöstlhaller
noestlhaller@bbw.tu-graz.ac.at
Dipl.-Ing. Borge Kummert,
kummert@iwb.tu-graz.ac.at
Leopold Schwinger, Studentengruppe Graz
lero@sbox.tu-graz.ac.at

Anzeigenkontakt: Ursula Zmölnig
e-mail: zmoelnig@iwb.tu-graz.ac.at
Kopernikusgasse 24, 8010 Graz,
0316/817307, Mobil: 0676/72 94 653

Jobnetzwerk: Ursula Zmölnig
e-mail: zmoelnig@iwb.tu-graz.ac.at
0316/817307, Mobil: 0676/72 94 653

Anzeigenleitung: Werbeagentur Werner Mörth
GesmbH., Raiffeisenstr. 118-120, 8041 Graz,
Tel. (0316) 465519, Fax 465519-17

Satz, Layout, Druck: Styria Printshop Druck GmbH
8020 Graz, Kleiststraße 73
Tel. (0316) 794920, ISDN: DW 44
E-Mail: printshop@styria.com

Auflage: 3.000 Stk.

Erscheinungsweise: 4x jährlich, jeweils Anfang
der Monate April, Juli, Oktober sowie
Dezember.

Bezug: Einzelpreis pro Nummer € 6,-
Jahresabonnement (4 Hefte) € 24,-

Die Kündigung eines Jahresabonnements ist
nur am Jahresende möglich. Bezugspreis für
WIV-Mitglieder im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Nachdruck oder Textauszug nach Rück-
sprache mit der Schriftleitung des „WING
business“.

Erscheint in wissenschaftlicher Zusammenar-
beit mit den einschlägigen Instituten an den
Universitäten Österreichs und Fachhochschu-
len. Wirtschaftsingenieure sind wirtschaftswis-
senschaftlich gebildete Diplomingenieure mit
Studienabschluss an einer Technischen Univer-
sität oder an einer technischen Fakultät einer
Universität.
ISSN 0256-7830

das Auffällige eines an und für sich nicht
ungewöhnlichen Selektionsvorgangs. Bis
beispielsweise ein Steinkohlebergwerk
schließen muss, vergeht traditionell ein
wesentlich längerer Zeitraum als bis zur
Illiquidität eines kleinen Start-Ups.
Die auf die emotionale Phase und die
Ausdünnung der Branche folgende
Phase drei wird in naher Zukunft eine
elementare organische Veränderung des
Marktes mit sich bringen, während der
dann verschiedene Geschäftskonzepte
miteinander verwoben werden; dies
bedeutet auch, dass dabei die Ver-
schmelzung von Old und New Economy
stattfinden wird.

Die Old Economy wird keine Führungs- rolle übernehmen

Und diese Verschmelzung wird sich für
die Branche auch lohnen. Forrester
Research geht beispielsweise davon aus,
dass die europäische Internet-Wirtschaft
im Jahr 2004 gut 3000 Milliarden Mark
wert sein wird. Auch die im Moment
im Markt herrschende Befürchtung, dass
die großen Old-Economy-Unternehmen
den gesamten Internetbereich beherr-
schen werden, ist in dieser Ausprägung
nicht gerechtfertigt. Natürlich werden
eine Vielzahl von Unternehmen mit
mäßigem Geschäftsmodell oder mäßigem
Management aufgekauft werden. Nur,
wer neben der Finanzkraft der
Großunternehmen auch die Trägheit der
Systeme und der dort tätigen Menschen
in seine Überlegung einbezieht, wird
erkennen, dass auch in Zukunft sehr
wohl Platz für schnelle clevere Unter-
nehmen vorhanden sein wird. Der aktu-
elle Niedergang des Riesen-T-Online ist
hierfür ein gutes Beispiel.

Diese drei skizzierten Phasen werden
alle Bereiche der New Economy treffen:

BtoB, BtoC, M-Commerce und T-Com-
merce.

Während in der Vergangenheit die
Bewertungen von Start-ups nach Kenn-
größen vorgenommen wurden, die lang-
fristig gesehen nicht unbedingt sinnvoll
waren, wie zum Beispiel Visits, Page
Impressions oder Neukundengenerie-
rung, findet im Moment ein Switch zu
klassischen Kriterien wie dem des
Deckungsbeitrags und zukünftig bedeu-
tsamen Werten statt, wie etwa Retenti-
onsrate, Akquisitionskosten pro Fre-
quent User oder Bestellgröße.

Zudem wird die internetspezifische Aus-
richtung von Businessmodellen in
Zukunft eine wichtigere Rolle spielen
als bisher. Im Moment nutzen nämlich
vergleichsweise wenig Unternehmen die
Interaktivität des Mediums in ausrei-
chendem Maße. Die meisten Geschäfts-
modelle sind eine eher primitive Über-
tragung von Offline-Konzepten auf das
Internet (zum Beispiel Internetshops)
oder setzen lediglich auf die Ausnutzung
von Kritische-Masse-Effekten (zum Bei-
spiel Auktionen, Modelle der Nachfra-
gebündelung). Die Mehrheit dieser
Modelle und Firmen wird nicht überle-
ben. Dafür sprechen vor allem zwei
Gründe. Zum einen werden nach der
Ernüchterung der letzten Monate nur
wenige Investoren bereit sein, den mil-
lionenschweren Markenaufbau eines so
genannten „Pure plays“ zu finanzieren;
und zum anderen werden zukünftige
Suchprogramme („are you sure“) die
Preistransparenz des Mediums eklatant
verbessern.

Individualisierte Angebote statt simpler Offline-Konzepte

Aufgrund dieser absehbaren Entwick-
lungen werden nur diejenigen Shops

warschauen. beschließen. Personen
Viele andere haben sich nicht überlebt
in dies Abenteuer Internet gehen und
sind gescheitert. Mein Gedanke, was sie
auf ursprünglicher Geschäftsmodell
setzen haben.

Darunter befindet sich der neue
sorgen an der nächsten Generation

überleben, die die Individualisierung ihrer Angebote professionell bewältigen. Dazu gehört in erster Linie eine umfassende und gründliche Erfassung von Kundendaten, die weit über die klassischen Dimensionen wie die Abfrage demographischer Daten oder die Aufzeichnung des Kaufverhaltens hinausgehen muss; vielmehr wird es von großer Bedeutung sein, die individualisierten Präferenzschemata der User zu verstehen. Und das ist eine weitaus komplexere Aufgabe, als die bloße Erfassung des Surf-Verhaltens aktueller oder potenzieller Kunden.

Zum Zweiten müssen diese Daten intelligent aufbereitet und segmentiert werden. Bei der Lösung dieses Problems stoßen viele Internetunternehmen im Moment allerdings noch an die technischen Grenzen der verfügbaren Software.

Und drittens müssen die aufbereiteten Daten in spezielle, individualisierte (Direkt-) Werbe- und für die jeweiligen Bedürfnisse optimierte Produktangebote umgesetzt werden.

Die hier skizzierten Entwicklungen laufen im Moment allerdings so schnell ab, dass selbst etablierte Spieler nicht nur im Unternehmen, sondern auch auf Investorebene aus dem Markt „gefegt“ werden, wenn sie nicht auf der Höhe der Zeit bleiben und besagte Entwicklungen sogar aktiv und avantgardistisch mitgestalten. Gute Beispiele für ein Misslingen dieser Strategie sind die gefährlich ungleichgewichtigen und schlecht performenden Portfolios vieler – auch bekannter – Venture Capitalists. Viele dieser Spieler sind nach wie vor auf technischer und E-Commerce-strategischer Ebene nicht ausreichend mit Know-how ausgerüstet.

Auch das nahezu „blinde“ Investieren,

das wir bis etwa Mai 2000 erlebten, war eine Folge dieses Mangels an strategischem Know-how. Viel zu häufig wurde investiert in

1. Unternehmen, die aggressiv und groß klangen („Internationalisierung innerhalb von 3 Monaten“)
2. ein möglichst junges Managementteam
3. Firmen, die einige zugkräftige Namen auf der Liste der Aufsichtsräte führten

Nun erlebt die Branche nahezu den gegenteiligen Effekt.

Zur Lösung dieser Probleme beitragen und kompetent Abhilfe schaffen kann für viele Unternehmen in dieser Situation nur ein Partner, der sich

1. fundiert in der Branche auskennt
2. Unterstützung nicht nur durch „Kontakte“ bietet, sondern aktive Managementhilfe leistet.

Diese Anforderungen und die geringe Zahl derer, die sie erfüllen können, stellen auch einen Grund dafür dar, dass die noch vor sechs Monaten hochgelobte Vokabel des Incubators mittlerweile einen Ruf besitzt wie der Beruf des Managementconsultants in den Neunziger Jahren: Statt tatkräftiger Hands-on-Unterstützung werden in beiden Fällen nur konzeptionelle Tipps gegeben. Nur sehr wenige Unternehmen, wie zum Beispiel GCI Management, die mit 50 Start-Up-Spezialisten „im Ernstfall“ praktisch alle wichtigen operativen Funktionen eines Start-ups besetzen können, bieten eine angemessene und effektive Unterstützung, die das Risiko des Scheiterns einer Neugründung erheblich verringern kann.

Hervorhebbare Aussagen:

Old und New Economy werden verschmelzen

Wir stehen vor einer elementaren organischen Veränderung des Marktes, während der verschiedene Geschäftskonzepte miteinander verwoben werden

Start-ups müssen nach neuen Kenngrößen bewertet werden

Wir müssen die individualisierten Präferenzschemata der User verstehen

Abstract:

Bröckelnde Aktienkurse, gescheiterte Finanzierungen und abgesagte Börsengänge sind die Indikatoren dafür, dass wir uns an einem kritischen Punkt in der Entwicklung der Branche befinden. Nach der emotionalen Phase euphorischer Start-ups gehen im Moment untaugliche Geschäftskonzepte zugrunde, bevor in einer dritten Phase die Verschmelzung von Old und New Economy ansteht. Dabei wird den jungen Unternehmen eine weiterhin tragende Rolle zukommen. Dazu müssen ihre Unternehmenskonzepte noch internetspezifischer und originärer werden und müssen Start-ups nach neuen Kenngrößen bewertet werden. Im Mittelpunkt der Aktivitäten muss noch deutlicher als bisher der User stehen. Seine Präferenzen müssen erfasst und marketingspezifisch verwertet werden. Die anstehenden Aufgaben können von vielen Unternehmen nur mit aktiver Managementhilfe bewältigt werden.