

Die Online-Revolution

Die geplante Mega-Fusion zwischen AOL und Time Warner markiert eine Zeitenwende: Die Ära der Internet-Wirtschaft hat begonnen. Es ist eine ganz neue Ökonomie mit eigenen Gesetzen – und tief greifenden Folgen für alle.

AOL-Chef Case und Time-Warner-Chairman Levin bei der Ankündigung der geplanten Fusion

Der Chef des Online-Dienstes AOL, Steve Case, hatte noch eine alte Rechnung zu begleichen. Vor sechs Jahren versuchte Bill Gates, 44, Gründer des Software-Giganten Microsoft, ihn in die Knie zu zwingen. Gates wollte AOL übernehmen und so zum König des kommenden Internet-Zeitalters werden. Die Attacke scheiterte – vergeben und vergessen konnte Steve Case, 41, den Angriff nie.

Seitdem sind die beiden verbissene Rivalen. Bei einem gemeinsamen Essen im vergangenen Sommer im Sun Valley von Idaho sprach Gates kein Wort, stand nach einer halben Stunde auf, um kurz nach seinem Baby zu schauen – und kam nicht wieder.

Am vergangenen Montag schlug für Case die Stunde der Revanche. Dies sei ein „historischer Moment“, frohlockte der AOL-Chef, als er in New York die geplante Fusion mit dem Medienriesen Time Warner verkündete: Nun wird er der Herrscher des Internet sein – Bill Gates dagegen kündigte überraschend an, sich aus dem Tagesgeschäft von Microsoft zurückzuziehen.

Sechs Wochen lang haben die Spitzenmanager von AOL und Time Warner über den Mega-Deal verhandelt, jeweils nur gut eine Hand voll war eingeweiht. Am vorvergangenen Donnerstag dann traf sich Case mit dem Time-Warner-Chairman



AOL-Startseite

Eine neue Art von Konzern entsteht

Gerald Levin, 60, in seinem Haus zum Abendessen und erzielte den Durchbruch. Sie schmiedeten die größte Fusion aller Zeiten, ein Unternehmen mit einem Börsenwert von rund 350 Milliarden Dollar entsteht.

Falls das Vorhaben gelingt, werden zwei Unternehmen verschiedener Sphären – aus der neuen Welt des Internet und aus der alten Welt der Medienindustrie – nicht nur kooperieren, sondern sich komplett vereinen. So etwas gab es noch nie.

Eine neue Art von Konzern entsteht, dessen Teile sich – zumindest auf dem Pa-

Der klassische Großkonzern ...

DaimlerChrysler
Automobilkonzern

Umsatz 1999
je 100 Mrd.
Aktienwert
194 Mark

DAIMLERCHRYSLER

Aktienwert
149 Mrd.
Mark

Cisco Systems

Netzwerk- und
Server-Technik
fürs Internet

Aktienwert
676 Mrd.
Mark

3,16 Mark

...und die Internet-Giganten

AOL
Online-Dienst



Aktienwert
257 Mrd.
Mark

3,27 Mark

Sun Microsystems
Internet-Server
und Software



Aktienwert
222 Mrd.
Mark

9,26 Mark

Yahoo
Internet-Portal



Aktienwert
179 Mrd.
Mark

0,60 Mark

Amazon
Internet-Kaufhaus

Aktienwert
41 Mrd.
Mark

amazon.com

7,17 Mark



Time-Warner-Homepage

„Die Möglichkeiten sind grenzenlos“

pier – perfekt ergänzen: AOL, der bei weitem größte Online-Dienst der Welt, bringt mehr als 22 Millionen Kunden ins Geschäft ein, Time Warner, das weltgrößte Medienunternehmen, sein weit reichendes Kabelnetz und alles, was heute „Content“, also Inhalt, genannt wird: Nachrichten und Magazine, Musik, Film und Fernsehen.

Es eröffnen sich enorme Vermarktungschancen: Der AOL-Kunde bekomme zum Vorzugspreis Time-Warner-Zeitschriften. Er könnte sich Musik oder Filme über das Breitbandkabel herunterladen. Umgekehrt erhält der Zeitschriften-Abonnent spezielle Angebote, wenn er AOL-Mitglied wird.

Am Ende der Vision springt der Kunde zwischen Online und Offline von einem Angebot zum nächsten und bleibt – so das Kalkül der Manager – gefangen in der vernetzten Welt von AOL/Time-Warner. „Die Möglichkeiten sind grenzenlos für jeden“, glaubt Time-Warner-Boss Levin.

Ob die Rechnung aufgeht, wird sich erst in Monaten klären. Fest steht aber schon heute, dass in New York ein neues Kapitel in der Wirtschaftsgeschichte aufgeschlagen wurde – das Zeitalter der Internet-Wirtschaft hat begonnen. Wie radikal die Umwälzungen in dieser neuen Epoche sein werden, demonstriert der Fall AOL geradezu exemplarisch: Da wird einer wie Case, der früher Verkaufsstrategien für Pizzas entwickelte, zu einem der einflussreichsten Medien-Tycoons, da übernimmt eine vergleichsweise kleine Firma, die In-

REUTERS

„Wir müssen unabhängig bleiben“

Wie Bertelsmann-Chef Thomas Middelhoff auf die Fusion AOL/Time Warner reagieren will

Ungläubig schauten die Manager von Bertelsmann auf ihren Chef. Der hatte das Führungsgremium, das zum „Strategischen Planungsdialog“ zusammengekommen war, mit einer Horrorgeschichte erschreckt: Der Online-Dienst AOL könne dank seines hohen Börsenwerts auch Großkonzerne schlucken – etwa die Telefonfirma AT&T.

Die Spitzenmanager glaubten an eines der üblichen Rituale – Motivation durch Panik. Mit dem Satz: „Ich möchte nicht irgendwann als Abteilungsleiter bei Steve Case enden“, hatte Thomas Middelhoff, 46, schon öfter Schnelligkeit eingefordert.

mentiert das „Wall Street Journal“. Das Überbleibsel der einst stabilen Achse, die regionale Zusammenarbeit bei AOL Europe, sei „weit entfernt von der Vision, die Middelhoff mit seinem Einstieg bei AOL verbunden hatte“. Die Fusion in Amerika, urteilt auch der „Economist“, „schießt ein Loch in die Bertelsmann-Strategie“.

Dabei sind die Karrieren von Middelhoff und Case eng miteinander verbunden. Als der Chef der Online-Firma 1995 Kapital brauchte, stieg Bertelsmann auf Drängen des neuen Multimedia-Vorstands Middelhoff mit fünf Prozent ein. Zugleich starteten die Partner ein Joint Venture für Europa.

Case, das war für Middelhoff mehr als irgendeine Geschäftsbeziehung. Es war sein Fluchtpunkt in der großen amerikanischen Medienwelt, es war der Treibsatz für den eigenen steilen Aufstieg. Allein der Wert der AOL-Beteiligung, mittlerweile auf 0,7 Prozent reduziert, übersteigt den Bertelsmann-Überschuss der letzten vier Jahre.

Auch Case profitierte. In den Gesprächen mit Middelhoff lernte der Ex-Marketing-Mann von Pizza Hut viel über die Medienindustrie. Am liebsten hätte er AOL mit Bertelsmann fusioniert. Das Medienhaus aus Deutschland sei besser als jeder andere Konzern auf die Internet-Ära vorbereitet, so seine Begründung.

Schon vergangenen Oktober bot der AOL-Gründer seinem „Freund Thomas“ die Verschmelzung der Firmen an, in der Zentrale im US-Staat Virginia wurde fleißig gerechnet. Das deutsche Imperium war demnach 70 Milliarden Mark wert, Bertelsmann wäre größter Einzelaktionär von „AOL Bertelsmann“ geworden.

Dann die Ernüchterung: Die Offerte stieß in Gütersloh auf kein Interesse. Der

Eigentümer, die Bertelsmann-Stiftung, lehnte rundweg ab. Begründung: „Wir müssen unabhängig bleiben.“

Das war's dann auch für Middelhoff. Den Sitz im Aufsichtsrat von AOL wird er spätestens im Herbst niederlegen.

All die geplanten Internet-Strategien sind nur noch Erinnerungsposten. Gemeinsame Telefondienste – keine Chance mehr. E-Commerce-Geschäfte mit den 17 Millionen AOL-Kunden in den USA – Time Warner hat das Vetorecht. Immerhin wollten AOL und Bertelsmann vor Monaten noch den US-Fernseher CBS sowie einen Musikkonzern kaufen.

Das Problem für Middelhoff: Eine Firma, die nicht an der Börse notiert ist und in der eine Vermögensverwaltung mit acht Personen das Sagen hat, muss anders klar kommen. Aber wie?

Wachstum aus eigener Kraft heißt nun die neue alte Parole. Und damit sich die Kraft etwas stärker entfalten kann, wird demnächst eine alte Konzernregel fallen: Bisher muss jede Investition mindestens 15 Prozent Rendite auf das eingesetzte Kapital abwerfen, eine aus Buchhalter-sicht grundsolide Leitlinie. Jetzt wird an einer neuen Steuerungsgröße gearbeitet.

Im Zeitalter von kaufen oder gekauft werden ist mehr Wagemut gefragt. Middelhoff kann künftig großzügiger investieren und mehr Bankkredite aufnehmen. „Der Konzern ist jetzt entfesselt“, sagt ein Spitzenmanager.

So stehen fürs Nächste Großeinkäufe auf dem Programm: Die Übernahme einer Musikfirma besitzt Priorität, Sony Music und EMI sind im Visier. „Ich will noch in diesem Jahr die Nummer eins im Musikgeschäft werden“, erklärt Middelhoff. Bislang ist seine Bertelsmann Music Group die Nummer vier.

Unterhaltungselite Die fünf größten Medienunternehmen weltweit UMSATZ 1998 in Milliarden Dollar



*Geschäftsjahr 1998/99



TEUTOPRESS

Konzernchef Middelhoff Neue Großeinkäufe geplant

Auch diesmal also allgemeines Kopfschütteln. Ob er Witze mache, fragten die Manager ihren Vorstandsvorsitzenden. Das war Mitte November 1999.

Vergangenen Montag begriffen die Führungskräfte den Ernst der Lage. Der langjährige Bertelsmann-Partner AOL hatte den schärfsten Konkurrenten der Gütersloher gekauft, Time Warner aus New York. Filme, Musik, Zeitschriften und der AOL-Onlineclub werden künftig miteinander verzahnt.

Bertelsmann-Chef Middelhoff hat mit seiner Internet-Strategie nach Expertenmeinung stets richtig gelegen. Und dennoch wirkt sein Konzern plötzlich kleiner und deutscher als vorher. Die Allianz mit AOL, für Middelhoff ein Grundpfeiler, ist mehr als wackelig.

Der Deal habe „die Ruhe auf dem westfälischen Land erschüttert“, kom-

Auch im Fernsehen wollen die Güterloher rasch zulegen. Bei der Luxemburger TV-Holding CLT-Ufa, an der Bertelsmann bisher nur 50 Prozent gehören, würden sie gern die Führung übernehmen.

In Frankreich und Spanien sollen Buchverlage gekauft werden, und in den USA lauern die Bertelsmänner auf die Chance, beim Umbau von Time Warner zu profitieren. Sollte etwa die Zeitschriftengruppe Time Inc. („Time“, „People“) zur Disposition stehen, würde man gern zuschlagen.

Zusätzliche Milliarden für weitere Akquisitionen will Bertelsmann über die Börse eintreiben. Schon heute sind die Beteiligungen an den Firmen Barnesandnoble.com und Pixelpark knapp fünf Milliarden Mark wert. Als Nächstes sollen in den kommenden Wochen die Konzernableger Lycos Fireball (Internet-Suchmaschine) und BOL (Online-Buchhändler) den Anlegern verkauft werden. Und AOL Europe, eine gemeinsame Tochter von AOL und Bertelsmann, wurde jetzt in eine AG umgewandelt – offenbar eine Vorbereitung für den baldigen Börsengang.

Auch einen vorherigen Verkauf von AOL-Europe-Anteilen halten Experten für möglich. Es meldeten sich schon erste Interessenten, darunter Telekom-Chef Ron Sommer. Die 50-Prozent-Beteiligung ist über 20 Milliarden Mark wert.

Der Verkauf des 0,7-Prozent-Anteils am Mutterhaus AOL ist nur noch eine Frage der Zeit. Eine Finanzbeteiligung sei schließlich „kein Stammgeschäft“, sagt Middelhoff: „Wir brauchen die nicht.“

HANS-JÜRGEN JAKOBS

Bertelsmann-US-Zentrale (in New York)

„Ein Loch in der Strategie“



Warner-Bros.-Film „Space Jam“: Gefangen in der vernetzten Welt von AOL/Time-Warner

ternet-Dienste anbietet, den größten Medienkonzern der Welt – die alte Ordnung bröckelt, die Macht wird neu verteilt.

Die Herren der alten Wirtschaft haben den jungen Eroberern wenig entgegenzusetzen – sie sind zu arm. Die Internet-Phantasie hat die Börsenkurse von Firmen wie AOL, Yahoo, eBay oder Amazon, die vor wenigen Jahren noch kaum einer kannte, derart in die Höhe getrieben, dass sie mit Hilfe ihrer Aktien – Cybercash heißt die Währung der neuen Ära – die Perlen der alten Wirtschaft problemlos aufkaufen können. AOL war vor Bekanntgabe des Fusionsplans rund 164 Milliarden Dollar wert, Time Warner nur 83 Milliarden.

Dass AOL nur einen Bruchteil des Umsatzes macht, den Time Warner erwirtschaftet, spielt keine Rolle. Im Internet-Zeitalter zählt das Potenzial eines Unternehmens, das sich im Börsenwert spiegelt – nicht das aktuelle Geschäft.

Kein etablierter Konzern kann vor den jungen Aufsteigern mit ihren überquellenden Kriegskassen sicher sein. Durchaus denkbar, dass das Online-Kaufhaus Amazon demnächst den Versandriesen Sears schluckt, dass die Internet-Suchmaschine Yahoo den Unterhaltungskonzern Disney oder dass Microsoft den Fernsehsender NBC vereinnahmt – nichts ist mehr unmöglich.

Seit dem Mega-Deal von AOL besteht kein Zweifel: Das Internet revolutioniert die Wirtschaft. „Business as usual“ funktioniert nicht mehr, eine neue Art der Ökonomie entwickelt sich mit eigenen Regeln und ungeahnten Effekten.

E-Commerce, das Bestellen von Waren per Internet, ist Teil des amerikanischen Alltags geworden. Spielzeug und Gebrauchtwagen, Ölgemälde, sogar ausranzierte sowjetische U-Boote: Es gibt nichts, was das Internet nicht bietet. Spätestens der Umsatz von etwa zehn Milliarden Dollar im Weihnachtsgeschäft – mehr als dreimal so viel wie vor Jahresfrist – hat gezeigt, dass Verbraucher die Warenlisten im Netz so vertraut durchblättern wie bisher den Versandhauskatalog.

Wie selbstverständlich nutzen auch in Deutschland bereits mehr als zwölf Millionen Menschen das Internet. Sie schicken sich Liebesgrüße per E-Mail, sie überweisen ihre Miete am Computer, und sie verlieren auch die Scheu vor dem letzten Klick: den auf die Bestelltaste. 1999 haben sie Waren im Wert von immerhin mehr als zwei Milliarden Mark eingekauft, fast dreimal mehr als vor Jahresfrist.

Und doch ist Online-Shopping lediglich der Vorbote eines viel gewaltigeren Wandels, den das Internet in diesem Jahrzehnt auslösen wird. Wahrscheinlich werden künftige Generationen auf das Ordern per Mausclick zurückblicken wie Teilchenphysiker heute auf die Glühbirne: die erste Anwendung einer neuen Technologie – so nahe liegend wie primitiv.

Denn das Internet bedeutet weit mehr als nur einen zusätzlichen Vertriebskanal. Es ist eine völlig neue elektronische Welt, die da entsteht. Sie durchdringt Privates wie Berufliches, und sie verändert grundlegend, wie die Gesellschaft sich organisiert und wie die Wirtschaft funktioniert.

Die neue Ökonomie basiert auf totaler Transparenz. Im Netz konkurriert jeder Anbieter mit jedem anderen, virtuelle Marktplätze entstehen, auf denen der Käufer – vom Privatmann bis zum Großkunden – das günstigste Angebot auswählen kann.

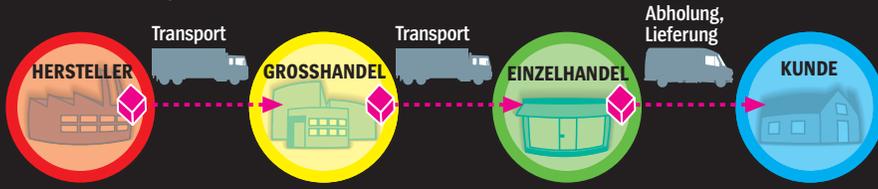
Das wird weit reichende Folgen haben, viele lassen sich nur erahnen: Werden die traditionellen Konzerne die Attacken aus dem Netz überleben – oder wird am Ende die Erfahrung über die jungen Angreifer siegen? Wie viele Arbeitsplätze werden vernichtet, weil in der vernetzten Wirtschaft ganze Branchen verschwinden werden?

„Das Internet heute ist wie die Kambri-sche Explosion vor 550 Millionen Jahren“, sagt der Netzpionier Jeff Bezos, Gründer des Online-Kaufhauses Amazon: „Damals geschah der Sprung vom Einzeller zum vielzelligen Leben.“

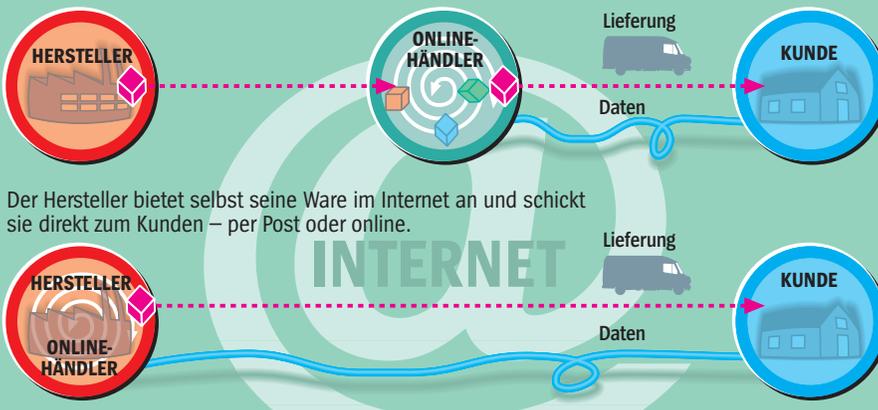
Wie die Menschen arbeiten, wie sie lernen, wie sie kommunizieren, wie sie sich unterhalten lassen, kurz: wie die Menschen leben – nichts bleibt, wie man es jahr-

Direkt ins Geschäft Wie das Internet den Handel verändert

Klassischer Handel: Die Ware wird über ein abgestuftes Distributionssystem zum Kunden transportiert.



Internet-Wirtschaft: Ein Online-Händler vertreibt die Ware des Herstellers an den Kunden – materielle Güter (z. B. Bücher, Spielzeug) per Post, digitale Güter (z. B. Aktien, Musik) per Datenleitung.



Der Hersteller bietet selbst seine Ware im Internet an und schickt sie direkt zum Kunden – per Post oder online.

zehntelang gewohnt war. Wer nicht ans Netz angeschlossen ist, so scheint es, verliert den Anschluss an die Welt.

Im Silicon Valley bei San Francisco, wo die Zukunft des Internet erfunden wird, lässt sich beobachten, wie sich der Alltag verändert. Dort wird niemand mehr zu einer Party eingeladen per „Schneckenpost“, wie die Briefpost genannt wird. Stattdessen wird ein „Evite“ verschickt, eine Webseite, auf der sich zu- oder absagen lässt und auf der man eintragen kann, ob man Wein oder Bier mitbringt.

Auf der Party werden keine Visitenkarten ausgetauscht. Stattdessen beamen sich die Gesprächspartner ihre Daten gegenseitig ins elektronische Notizbuch. Der Gastgeber hat die Nudeln und den Salat fürs Buffet beim Internet-Supermarkt Webvan geordert. Und irgendjemand fotografiert mit der Digitalkamera. Später bekommt jeder Gast per E-Mail eine Webseite von ofoto.com geschickt, auf der Partyfotos zu sehen sind. Per Mausklick ordert er die Abzüge der Bilder, die er haben will.

Das ganze Leben hat sich an der amerikanischen Westküste schon digitalisiert. Wer umzieht, sucht sich Wohnung, Möbel und Job im In-

ternet. Die Steuererklärung wird auf der Webseite der Finanzbehörde ausgefüllt. Und wer beim Rasen auf dem Freeway geschnappt wird, büßt die Punkte an der Internet-Verkehrsschule ab.

Auch in Deutschland geschieht – mit etwas Verzögerung – genau das, was an der Westküste der USA vorher den Dreh ins Digitale eingeleitet hat: Die Wirtschaft erfindet sich neu. Jeden Tag starten neue Gründerfirmen ihr Geschäft im Netz. Und die etablierten Unternehmen beeilen sich, nicht den Anschluss zu verlieren.



Cisco-Chef Chambers: „Situation wie vor 200 Jahren, als die industrielle Revolution begann“

Sie alle wollen von den einzigartigen Vorteilen profitieren, die das Internet bietet: von seiner Schnelligkeit und seiner Transparenz, seiner Interaktivität und seiner Reichweite. Plötzlich konkurriert der Gebrauchtwagenhändler, der 10 Fahrzeuge inseriert, mit virtuellen Konkurrenten, in deren Datei sich 100 000 Autos finden. „Es gibt keine Grenzen“, sagt IBM-Deutschland-Chef Erwin Staudt, „und damit keine Schutzzonen mehr.“

Mehr noch: Alle Bereiche eines Unternehmens werden von der digitalen Vernetzung erfasst. Verwaltung, Beschaffung, Logistik oder Produktion: Geschäftsabläufe können über das Internet abgewickelt werden – schneller und billiger denn je.

„Die Informations- und Telekommunikationstechnik wird“, sagt Wolfgang Clement, Ministerpräsident von Nordrhein-Westfalen, „immer mehr zum Wachstumsmotor der deutschen Wirtschaft“ – und zur Quelle für Beschäftigung.

Ständig werden neue Berufe geboren, für die es noch keine Ausbildungsgänge gibt: Screendesigner gestalten Internet-Seiten, Webmaster steuern die Technik, Contentmanager füllen die Seiten mit Inhalt.

Branchen, deren Arbeitsweise sich über Jahrzehnte kaum verändert hat, müssen ihre Strategie neu bestimmen. Fast jede Zeitung oder Zeitschrift etwa verfügt inzwischen über eine Online-Ausgabe, um jüngere Leser anzusprechen. Die holen sich Informationen lieber aus dem Internet, statt wie ihre Eltern eine Tageszeitung zu abonnieren.

Nicht nur die Leser, auch die Kleinanzeigen wandern ins Internet. Unter „jobpilot.de“ oder „worldwidejobs.de“ finden die Surfer den neuen Arbeitsplatz, bei „mobile.de“ oder „faircar.de“ ihr Auto.

Der Umbruch durch die digitale Revolution ist gewaltig, noch aber ist nicht klar,



wie die Menschen damit umgehen werden. Wird sich mit Hilfe des Internet eine globale Bürgerbewegung formieren, wie der US-Gesellschaftsforscher Jeremy Rifkin vermutet? „Das ist die Vollendung der Globalisierung“, hofft er.

Oder wird das Internet die Welt bis in die Steppen der Mongolei geistig McDonaldisieren und die Euphorie umschlagen in Skepsis oder gar Technikfeindlichkeit, wie es der Astrophysiker Clifford Stoll erwartet? „Das Internet schaltet die Art, wie wir denken, gleich“, warnt er.

Fest steht: Das elektronische Netz ist zur treibenden Kraft des Strukturwandels geworden. Dabei reichen seine Anfänge gerade mal zehn Jahre zurück.

Als der Amerikaner Tim Berners-Lee 1989 in einem Schweizer Labor das „World Wide Web“ austüftelte, ahnte er nicht, was er auslöste. Berners-Lee definierte die

schen das Telefon nutzten. Das Fernsehen benötigte 13 Jahre. Das Internet hat die 50-Millionen-Grenze schon nach 3 Jahren überschritten. Heute bewegen sich über 200 Millionen Menschen im Netz.

Jeden Tag schreiben sie drei Milliarden E-Mails. Jede Stunde tauchen rund 62 500 neue Seiten im Netz auf. Der Umbruch geschieht in einem solchen Tempo, dass sich ein Internet-Fachblatt vorsorglich den Untertitel „offizielle Nachrichtenquelle für die nächsten fünf Minuten“ gegeben hat.

Gerade startet die nächste Stufe der Revolution: Das Netz wird drahtlos, aus „Electronic Commerce“ wird „Mobile Commerce“. Bald passt die Welt in eine Jackentasche, wenn Hotelbuchungen oder Bankgeschäfte per Handy erledigt werden.

Europa hat die Chance, im M-Commerce die Nase vorn zu haben. Hier sind Mobiltelefone mindestens so verbreitet wie

Ihnen geht es darum, ihre Marke bekannt zu machen – koste es, was es wolle.

Dazu müssen sie rasant wachsen, der Treibstoff dafür ist selten der Bankkredit, sondern meist Wagniskapital von Investoren. Sie beteiligen sich in der Hoffnung, später ein Vielfaches ihres Einsatzes zurückzubekommen.

Denn sind die Start-ups erst an der Börse notiert, spiegeln ihre Aktienkurse oft Erwartungen, die sich von traditionellen Größen wie Umsatz und Gewinn gelöst haben. Die US-Internet-Firma Akamai Technologies macht rund eine Million Dollar Umsatz – an der Börse ist sie 21 Milliarden Dollar wert.

Solche Zahlen haben freilich eine geringe Halbwertszeit. Anleger in Internet-Werte sind so flatterhaft wie die Branche selbst: Ein Aktionär von Amazon hält sein Papier im Schnitt sieben Tage, der Anteilseigner von Coca-Cola dagegen 26,4 Monate.

Genau dieses Tempo aber, die Verheißung auf Erfolg und Reichtum beinahe im Handumdrehen, übt eine fast magische Anziehungskraft auf junge Gründer aus. Gut drei Monate nach dem Start des Online-Auktionshauses Alando verkauften die sechs Gründer die Firma an ihr US-Vorbild eBay – und wurden so zu Millionären. Vor kurzem noch bedeutete es für Leute wie sie das größte Glück, in einem namhaften Unternehmen wie Siemens, Daimler oder McKinsey Karriere zu machen.

Heute haben solche Namen einiges an Reiz verloren. Nicolas Carbonari etwa, Vorstandschef des Online-Gebrauchtwagenhänd-



T. MÜLLER / AGENTUR FOCUS PLUS

Amazon-Homepage, Gründer Bezos: „Wie der Sprung vom Einzeller zum vielzelligen Leben“

technischen Formate und setzte damit die Standards im Netz. Das neue Medium konnte aber sein Potenzial erst entfalten, als 1993 der damals 23-jährige Programmierer Marc Andreessen den so genannten Browser entwickelte, eine Art Fenster für jedermann zum Internet.

Von da an verbreitete sich das interaktive Medium wie ein Virus. Erst waren es technikbegeisterte Wissenschaftler in den USA, die seinem Reiz erlagen. Hier gab es keine Regeln, keine Kontrolle, vor allem: Das Netz war frei von Kommerz.

Dieser anarchische Zustand dauerte freilich nur kurz. Je mehr das Netz zum Massenmedium reifte, umso stärker erregte es das Interesse der Wirtschaft. Allmählich dämmerte es den Managern, dass hier der Marktplatz des 21. Jahrhunderts entsteht.

Die Geschwindigkeit, mit der sich das Netz zu einem weltumspannenden Medium entwickelt hat, ist ohne Beispiel. 55 Jahre dauerte es, bis 50 Millionen Men-

in den USA. Hier sind mit Nokia in Finnland und Ericsson in Schweden führende Hersteller beheimatet. Und hier existiert – anders als in den USA – ein einheitliches Übertragungsverfahren.

„Wir erleben eine wissenschaftlich-technologische Revolution“, sagt Jeffrey Sachs, Wirtschaftswissenschaftler an der Harvard-Universität, „wie es sie noch nie gegeben hat.“ Sie erzeugt so viel Dynamik, weil die digitale Vernetzung mit zwei ökonomischen Prozessen zusammenfällt: der beschleunigten Globalisierung und einem expandierenden Kapitalmarkt.

Es ist eine Kombination, die den Vereinigten Staaten einen beispiellosen Aufschwung beschert hat. Viele Amerikaner sprechen von einer „New Economy“, einer neuen Wirtschaft, und die Internet-Firmen profitieren von deren zuweilen recht paradoxen Regeln.

Der sonst übliche Anspruch, Gewinn zu erzielen, ist für sie zunächst zweitrangig.

lers Autoscout 24, war jahrelang Berater bei McKinsey: „Als ich kündigte, haben alle Kollegen gesagt, ich sei verrückt, jetzt wollen die selbst Internet-Unternehmer werden“, erzählt er.

Eine Gründergeneration reift heran, deren Lebensziel ist nicht mehr die BAT-1A-Stelle mit Pensionsanspruch, sondern eine Firma an den neuen Markt zu bringen. „Eine neue Zeit ist angebrochen“, sagt Frank Böhnke von der Münchner Wagniskapitalfirma Wellington. „Es ist schick geworden, Unternehmer zu werden.“

Jeden Tag gehen bei Wellington fünf bis sieben Anfragen von Gründern ein. Pro Jahr finanzieren die Münchner aber nur sieben bis zehn Firmen. „Das Management muss uns überzeugen“, sagt Böhnke, „das ist wichtiger als alles andere.“

Beeindruckt haben ihn beispielsweise die Gründer der Firma Webmiles. Loretta Würtenberger, 27, zog das Jurastudium in sechs Semestern durch – sie bekam eine

Angst vor der Teilung

Hat der Microsoft-Chef resigniert? Eine Aufspaltung des Software-Imperiums wird immer wahrscheinlicher.

Ein Mann großer Gesten war Bill Gates nie. Doch dass er seinen Rücktritt nach fast 25 Jahren als tagtäglichem Chef von Microsoft derart schmucklos gestalten würde, hatte dann doch niemand erwartet.

Kurz nachdem das Justizministerium durchsickern ließ, die Aufspaltung des Software-Imperiums zu verlangen, gab Gates die Firmenführung überraschend an seinen Freund und Stellvertreter Steve Ballmer ab. Er wolle sich fortan ganz auf Software-Architektur konzentrieren, erklärte er, denn „Software ist der Mittelpunkt der nächsten Revolution“.

Reagiert Gates damit auf die AOL-Time-Warner-Fusion, die mehr auf drahtlose Technologien, Satellit und Kabel setzt als auf den guten alten PC? Oder hat er wegen der drohenden Verurtei-

len Firma in kleinere, flexiblere Teile sogar wertsteigernd sein, glauben manche Analysten – andere fürchten allerdings einen Wertverfall, wenn die Angebote nicht länger gebündelt sind.

Drei Modelle sind derzeit im Gespräch. Das erste sieht die Dreiteilung in verschiedene Produktbereiche vor: Eine Firma würde das Betriebssystem Windows verkaufen, die zweite weitere Software-Anwendungen (etwa das Office-Programm), die dritte Internetprodukte wie den Browser. Diese Trennung erlaube sogar ein Reagieren auf den Konkurrenten Linux. Auch die Umsetzung wäre relativ simpel, denn Microsofts Bilanzstruktur folgt exakt diesem Ordnungsschema.

Allerdings ließe diese Methode das Betriebssystem-Monopol von Windows unberührt und verfehle demnach ihren Sinn, warnen Kritiker.

Ein zweiter Vorschlag lautet, Microsoft in zwei oder drei gleiche Microsofties – „Baby-Bills“ genannt – aufzuteilen, die dann gegeneinander konkurrieren. Der Nachteil hierbei: Jedes Billibaby wird seine eigene, mit den anderen nicht kompatible Plattform entwickeln. Den Schaden hat der vom Einheitsstandard verwöhnte Kunde. Außerdem ist die Durchführung dieser Teilung äußerst schwierig. Welches der Babys kriegt den Pappi? Wer die besten Programmierer? Und wer hält die Mitarbeiter davon ab, zur Firma von Bill Gates zu wechseln?

Das dritte Modell ist eine Kombination der beiden anderen. Erster Schritt: Zerlege Microsoft in eine Betriebssystemhälfte und eine Anwendungshälfte. Zweiter Schritt: Halbiere die Betriebssystemhälfte in zwei identische Teile. Das hätte den Vorteil, Anwendungen wie den Internetbrowser vom Betriebssystem abzukoppeln und gleichzeitig Konkurrenz auf der Windows-Ebene zu schaffen.

Microsoft lehnt jeden dieser Vorschläge als ungerechtfertigt ab. Kommt es in den nächsten Wochen zu keiner Einigung, muss das Gericht entscheiden. Die Schlussplädoyers werden am 22. Februar gehalten.

MICHAELA SCHIESSL



Microsoft-Manager Ballmer, Gates
Wertsteigerung oder Wertverfall?

lung im Kartellverfahren resigniert? Der Rechtsstreit mit der Regierung habe nichts mit seiner Entscheidung zu tun, sagt Gates.

„Bill bringt es nicht übers Herz, der Teilung seiner eigenen Firma vorzustehen“, glaubt dagegen Paul Saffo vom Zukunftsinstitut in Silicon Valley. Für das Klage führende Justizministerium ist die Teilung eine Bedingung für jede außergerichtliche Einigung.

Microsoft will eine Zerschlagung seines Reiches unter allen Umständen verhindern. Dabei könnte ein Aufbrechen der über 556 Milliarden Dollar wertvol-



Gründer von eBay/Alando*: Reichtum und

Sondergenehmigung. Nebenbei gründete sie mit 20 eine Importfirma für italienischen Chic – die hat sie längst wieder verkauft. Ihre Doktorarbeit schrieb sie während des Referendariats – danach war sie Deutschlands jüngste Richterin.

Jetzt ist sie dabei, mit ihren Partnern Patrick Boos, 32, und Dominik von Ribbentrop, 33, die alte Idee der Rabattmarke ins Zeitalter des E-Commerce zu übertragen. Wer etwa eine Waschmaschine bei Quelle im Netz bestellt, bekommt so genannte Webmeilen gutgeschrieben. Der Online-Shopper sammelt sie und tauscht sie später ein: Für 1200 Webmeilen gibt es beispielsweise eine Mini-Friteuse.

Inzwischen sind Webmiles nicht mehr allein, andere Firmen sind mit ähnlichen Konzepten ins Netz gegangen – nirgendwo ist es so leicht, eine Geschäftsidee zu imitieren wie im Internet. „Copy cats“ nennen die Amerikaner solche Nachahmer, die flink wie Katzen erfolgversprechende Modelle kopieren, und zwar immer schneller.

Es dauerte Jahre, bis die Welle der Online-Auktionen, die das US-Unternehmen eBay ausgelöst hat, nach Deutschland schwappte. Wenige Monate vergingen, bis MP3.com zum Vorbild für deutsche Gründer wie BeSonic.de wurde, die ebenfalls eine Musik-Plattform installiert haben.

Nur Wochen nachdem in den USA Epi-nions.com starteten – ein Forum, auf dem sich Verbraucher über Produkte auslassen –, sind mit Amiro.de in Köln, Ciao.com in München und Dooyoo.de in Berlin die ersten Meinungshändler angetreten, die

* Hinten: Karel Dörner, Oliver Samwer, Alexander Samwer; vorn: Marc Samwer, Max Finger, Jörg Rheinboldt in den Geschäftsräumen in Berlin-Kreuzberg.



Erfolg beinahe im Handumdrehen



Gründer von Webmiles*: Rabattmarken im Internet

FOTOS: A. NEUMANN / LAIE (li.); A. POHLMANN (re.)

dot.com-Firmen nur mit Staunen beobachtet, nun aber schlagen sie mit aller Macht zurück.

Quelle etwa hat 1999 rund 150 Millionen Mark Umsatz im E-Commerce erwirtschaftet, in diesem Jahr strebt der Vertriebsvorstand Mirko Meyer-Schönherr, 40, mehr als 500 Millionen Mark an. „Wir wollen Quelle zu einer E-Commerce-Company machen“, sagt er. Äußeres Anzeichen dafür: Der Schriftzug wurde mit einem roten Punkt aufgepeppt.

Einen ähnlichen Weg hat der Handelsriese Metro vor zwei Jahren eingeschlagen. Die Gründerfamilien Beisheim, Haniel und Schmidt-Ruthenbeck haben in erstaunlichem Tempo den Marktplatz Primus-online aufgebaut. Unter der Dachmarke tummeln

auch in Deutschland die neue Konsumenten-Demokratie einführen wollen.

Alle wissen: Jetzt werden in allen Branchen die Claims abgesteckt, und da zählt jeder Tag. Immer schwerer wird es für die Online-Händler, in der Masse aufzufallen. Der Münchner E-Mail-Anbieter gmx hat es noch geschafft, durch Mund-zu-Mund-Propaganda bekannt zu werden. Jeden Tag melden sich rund 12 000 neue Kunden bei gmx, um eine kostenlose E-Mail-Adresse zu bekommen. In nur zwei Jahren gewann gmx mehr als 2,7 Millionen Kunden.

Diese Zeiten sind vorbei. Wer jetzt erst im Netz startet, muss Millionen ins Marketing stecken. Mehr als die Hälfte ihres Umsatzes, im Schnitt 58 Prozent, wenden Online-Firmen dafür auf. Vor einem Jahr gaben sie 200 bis 250 Millionen Dollar für Werbung aus, in diesem Jahr dürften es 7,5 Milliarden Dollar werden.

Werbetafeln entlang des Freeway 101, der Hauptschlagader durch das Silicon Valley, werden so sehr nachgefragt, dass die Preise jetzt so hoch sind wie am Times Square in New York: Die Werbeflächen kosten mehr als 100 000 Dollar pro Monat.

In dieser Goldgräberstimmung gewinnt nur, wer am lautesten schreit. Also muss er für „Buzz“ sorgen: die Öffentlichkeit früh so neugierig zu machen, dass die Branche nur so summt vor Aufregung.

So hat Katrina Garnett ihre Firma Cross-Worlds ins Gespräch gebracht, indem sie auf ganzseitigen Anzeigen im knalligen Cocktailkleid posierte. Mit ihrer komplizierten Geschäftsidee hatte das Foto nichts zu tun, aber dafür hatte sie keine Probleme mehr mit der Finanzierung ihres verlustreichen Start-ups.

Von Hype zu Hybris – nicht selten glauben gerade unerfahrene junge Gründer an

die uneingeschränkte Genialität ihres Unterfangens. Sie unterschätzen, dass zum Erfolg mehr gehört als ein glitzernder Netz-Auftritt. So kann es passieren, dass der Kunde selbst beim Pionier Amazon.de zwei Wochen auf einen Bestseller warten muss oder sich der Klamottenkauf bei Boo.com als zeitraubendes Rumgeklicke erweist. Eine Studie ergab, dass bei einem Viertel aller Bestellungen im Netz Pannen geschehen.

Solche Fehler bleiben nicht folgenlos. Neun Prozent der Kunden kehren dann nie auf die Seite zurück. Fast ein Viertel der Kaufwilligen wandert zur Konkurrenz – und die ist nur einen Mausklick entfernt.

Immer häufiger landen sie dabei auf den Seiten von Firmen wie Gap und Wal-Mart in den USA oder Obi und Ikea in Deutschland. Bisher haben sich solche traditionellen Einzelhändler nur zögernd ins neue Medium gewagt. Viele scheuen den Direktvertrieb, weil sie ihre Filialbetriebe nicht verprellen wollten.

Inzwischen aber geben die Konzerne ihre Zurückhaltung auf. Zwischen ihnen und den jungen Gründerfirmen ist ein Wettrennen in Gang gekommen um die Macht im Cyberspace. Anfangs haben die alteingesessenen Firmen den Aufstieg der

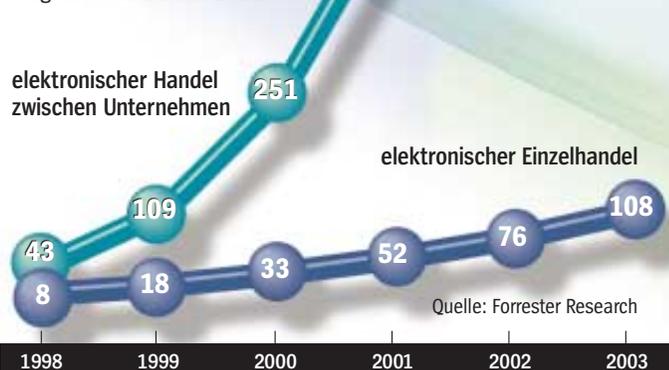
sich zehn Geschäfte, vom CD-Shop bis zum Spielzeugladen.

Teilweise werden CDs oder MD-Player zu Kampfpreisen angeboten – manchmal ist die Ware billiger als bei den Metro-Töchtern

Handel im Wandel

Umsätze des Online-Marktes in den USA

Prognose in Milliarden Dollar



* Dominik von Ribbentrop, Loreta Würtenberger, Patrick Boos.

Saturn oder Media-Markt. Dann bekommt Geschäftsführer Thomas Schulte-Hurmann empörte Anrufe von Filialleitern, doch das kümmert ihn wenig: „Ich kann tun und lassen, was ich will.“

Kein Wunder, dass in Konzernen wie Quelle oder Metro der Einstieg ins Online-Geschäft intern heiß diskutiert wird. Kritiker fürchten, dass die Existenz der Filialbetriebe gefährdet wird, obwohl diese noch immer die Umsatzbringer sind. Sogar von „Kannibalisierung“ ist die Rede: Die neuen Firmen würden das alte Geschäft zerstören oder zumindest den Gewinn schmälern.

Doch was ist die Alternative? Kein Manager will sich später vorwerfen lassen, den Einstieg ins Online-Geschäft verschlafen zu haben.

Kampflos wollen die Vertreter der alten Wirtschaft den frechen Neulingen die Herrschaft jedenfalls nicht überlassen. Ihre Chancen stehen gar nicht so schlecht, weil sie in der Lage sind, die Waren über alle Kanäle – in Filialen, über Kataloge und online – zu verkaufen.

Sie verfügen – anders als die dot.coms – über jahrelange Beziehungen zur Kundschaft. Sie kennen ihre Branche aus dem Effeff. Sie haben eine enorme Einkaufsmacht. Und ihre Betriebsabläufe – Logistik oder Vertrieb – sind eingeschliffen.

Andererseits: Schaffen sie es, ihre Strukturen umzukrempeln und junge Kräfte anzulocken? Die zieht es zu den schicken Internet-Firmen – auch weil diese mit Aktienoptionen locken, die ihre Mitarbeiter bei einem Börsengang reich machen können.

Es wird – auf beiden Seiten – viele Verlierer geben.

Die Deutsche Bank oder die Commerzbank etwa haben, getrieben von virtuellen Konkurrenten wie Consors, das neue Medium als personalarmen Vertriebskanal entdeckt. Aber Consors wächst schneller, die Deutsche Bank hat ihre Tochter Bank 24 inzwischen wieder mit dem etablierten Geschäft verknüpft.

Auch Reiseunternehmen wie L'Tur, Autofirmen wie Smart oder Modekonzerne wie C & A erschließen mit Millioneninvestitionen das Internet. Doch längst

nicht alle Unternehmen haben erkannt, wohin die Reise geht.

Die Reisebüros glauben beispielsweise, mit neuen Servicegebühren gegen die Konkurrenz aus dem Web bestehen zu können – und erreichen wohl eher das Gegenteil. So werden die Kunden geradezu zur Online-Buchung getrieben. Die Folgen für 65 000 Beschäftigte in den Agenturen werden gravierend sein. Was sie früher erledigten, übernimmt heute der vernetzte Kunde.

Der Aufbruch in die digitale Dekade bedeutet daher einen enormen Rationalisierungsschub. Das elektronische Netz wird dichter, das Filialnetz schrumpft. Die Deutsche Bank hat angekündigt, 300 Geschäftsstellen zu schließen, gleichzeitig baut sie das E-Commerce-Geschäft aus.

Keine Branche aber kann sich der Online-Revolution entziehen, zu gewaltig sind die Chancen, die sich im neuen Medium bieten. So kann die Wirtschaft endlich das unbekannte Wesen, den Kunden, richtig kennen lernen, denn hier bleibt kaum etwas von ihm verborgen.

Von wo der Besucher kommt, wohin er geht, welche Seiten er sich anschaut, welche er verschmählt – jede Bewegung wird transparent, ohne dass es ihm bewusst ist. Und wenn er zum Kunden wird, dann gibt er seine Anonymität vollends auf.

Wer sich vom Bertelsmann-Online-Laden Bol eine CD schicken lassen will, verrät seine Anschrift, ebenso seine E-Mail-Adresse und manchmal auch seine Kreditkartennummer. Je häufiger der Internet-Shopper einkauft, umso schärfer wird das Profil, das er hinterlässt. So kann Bol beispielsweise dem Fan schwarzer Frauenstimmen beim nächsten Besuch auf der Webseite eine Betty-Carter-CD anbieten.

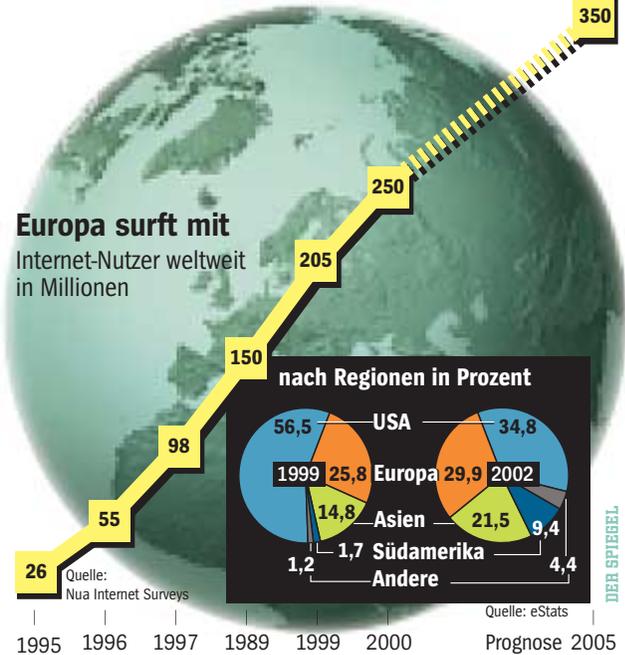
Mit den intimen Daten erschließen sich Online-Händlern ganz neue Möglichkei-

ten, den Kunden persönlich anzusprechen. Sie können ihre Botschaften auf jeden Kunden maßschneidern, der sonst übliche Streuverlust von Werbung wird minimiert.

Weiter noch geht das Zahlungsmanagement bei Primus-online: Die Adresse des Kunden wird mit soziodemografischen Daten verbunden und so darauf geschlossen, in welchem Milieu er lebt. Ist die Gegend nicht bekannt für die Bonität seiner Bewohner, wird dem Kunden nur die Zahlung per Nachnahme oder Kreditkarte gewährt. Verborgener bleibt ihm, dass solventere Kunden die Ware auch gegen Rechnung erhalten.

Solche Daten, die ständig aktualisiert werden, sind die wahren Schätze in der Internet-Wirtschaft. Erzähle uns von dir, und ich gebe dir dafür ein Angebot, lautet das Quidproquo der „E-conomy“.

Die Unternehmen sind gelegentlich nicht zimperlich, wenn sie die Datenschätze heben. Kürzlich kam heraus, dass die Software von RealNetworks, mit der man bewegte Bilder im Netz sehen kann, fleißig Informationen über Nutzer sammelte, ohne sie darüber zu informieren.



Rechner-Zentrale von Cisco in San Jose (Kalifornien): „Enorme Kostenvorteile“

A. FREEBERG



Die Firmen nennen das Konzept „Personalisierung“, die individuelle Ansprache „One-to-one-Marketing“. Das Web soll so kundenfreundlich werden, versprechen sie, wie das Café um die Ecke, wo die Bedienung den Gast so gut kennt, dass sie wortlos den bevorzugten Milchkaffee serviert.

Manche Verbraucher, zumindest in Deutschland, sehen das anders. Viele fürchten, dass die Wirtschaft mit Hilfe des Netzes den Kunden gläsern macht. Gleichzeitig aber ist die Transparenz gerade jene Eigenschaft des Internets, die dem Verbraucher eine ungeahnte Macht verleiht.

Heute können Verbraucher in der Uckermark oder auf der Schwäbischen Alb Angebote aus der ganzen Welt studieren – sofort, umfassend und kinderleicht. Umgekehrt sehen nun auch die Online-Händler genau, wie viel die Konkurrenz für eine Ware verlangt, und sie müssen reagieren.

Früher hatte ein Weinhändler aus Hamburg nichts zu fürchten von seinem Kollegen in München. Stellen beide aber ihr Angebot ins Netz, konkurrieren sie plötzlich. Damit kommt eine Preisspirale nach unten in Gang, die den Wettbewerb verschärft und die Gewinnmargen schmelzen lässt.

„Alle Unternehmen haben eine Höllenangst vor dem, was da kommt“, sagt Helmut Holst, E-Commerce-Experte der IBM-Unternehmensberatung. „Es wird Krieg geben“, sagt er, „und IBM liefert die Waffen.“

Technologiefirmen wie IBM, Intershop oder Oracle sind diejenigen, die jetzt schon gutes Geld mit E-Commerce verdienen – selten dagegen ihre Kunden, die Online-Händler, denen sie die Technik verkaufen. Es ist wie einst beim Goldrausch: Der die Schaufeln lieferte, machte womöglich ein besseres Geschäft als die Masse der Schürfer, die nur ein paar Körnchen fanden.

Der Kampf um Niedrigpreise wird die Online-Shops noch mehr in die Bredouille bringen. „In Zukunft wird fast kein Geschäft Geld verdienen“, prophezeit etwa die Web-Strategin Esther Dyson.

Bei Priceline.com, einem amerikanischen Online-Reisebüro, können die Kunden sogar selbst bestimmen, wie viel sie für ein Hotelzimmer bereit sind zu zahlen. Die Hotels wetteifern nun miteinander, diesem Wunsch zu entsprechen. Die gewohnte Rollenverteilung von Anbietern und Nachfragern wird auf den Kopf gestellt. Letztlich bedeutet die neue Macht der Nachfrager das Ende fester Preise.

Beispielhaft dafür ist die Idee, die Anbieter wie Powershopping.de, Letsbuyit.com oder Yeebab.de ausgetüftelt haben. Je mehr Käufer sich für ein Produkt zusammentun, desto billiger wird es.

Am deutlichsten wird die Abkehr von Listenpreisen bei den unzähligen Online-Auktionshäusern. Hier versteigert jeder alles, was die Augen von Sammlern und Schnäppchenjägern leuchten lassen: Bücher und Babywippen, Autos und Aktien. Dank seiner Reichweite und Ge-

Hallo! Ich bin Miss Boo, Ihre Online-Begleiterin und virtuelle Freundin. Von mir erfahren Sie schon heute, was man morgen trägt und ich werde Ihnen helfen, in unserem Angebot genau das zu finden, wonach Sie suchen. Ich bin bereit, wenn Sie es sind.



Einkaufshilfe bei Boo.com
Zeitraubendes Rumgeklicke

schwindigkeit kann das Netz effizient Angebot und Nachfrage in Einklang bringen.

So richtig entfaltet sich dieses Potenzial aber erst, wenn Firmen untereinander so ins Geschäft kommen. Auf elektronischen Marktplätzen schreiben sie Warenorder aus, die Lieferanten konkurrieren weltweit um das beste Angebot – der Großhändler als Mittelsmann wird obsolet.

„Business to Business“ heißt der Trend in den USA. Hier steckt das wahre Geschäft der Zukunft, ist sich die Online-Welt einig. Der Umsatz soll allein in den USA von 109 Milliarden Dollar im vergangenen Jahr bis 2003 auf 1,3 Billionen Dollar steigen. Dagegen nimmt sich der Handel mit Endverbrauchern bescheiden aus: Das Volumen klettert voraussichtlich von 16 Milliarden auf 108 Milliarden Dollar.

Organisiert werden die Handelsplätze von den neuen Stars im Internet-Business. Bei Mondus, Ariba und Commerce One lässt sich fast alles handeln: Tee, Kupfer oder Zucker, aber auch leere Lastwagen-

flächen, nicht verkaufte Anzeigenseiten, Restposten von Textilien. „Man kann Lieferanten erreichen, von denen man noch nie etwas gehört hat“, sagt der Andersen-Consulting-Berater Ralf Runau.

Auch Unternehmen der alten Wirtschaft arbeiten an eigenen Basaren, über die sie Waren und Dienste ausschreiben. Chrysler hat schon vor gut drei Jahren die 150 wichtigsten Lieferanten vernetzt. „Hier wird kein Fahrzeugteil mehr auf Papier bestellt oder abgerechnet“, sagt der E-Commerce-Direktor Cornelius Bronder.

Am Ende dieser Entwicklung steht das komplett vernetzte Unternehmen: Es wickelt alle Prozesse – Verwaltung und Logistik, Einkauf und Marketing – über das Internet ab. So kann das Management praktisch jede Minute Inventur machen. Es erfährt, wo das Geschäft läuft und wo es hakt, mit welchen Produkten es Geld verdient und mit welchen es Verlust einfährt. Alle Glieder der Wertschöpfungskette – vom Lieferanten bis zum Kunden – rücken in einer „E-Corporation“ zusammen.

So sind etwa fast die Hälfte der Händler, die Wolf-Gartengeräte führen, mit der Zentrale des Betzdorfer Mittelständlers vernetzt. Der Händler loggt sich mit seinem Passwort ein und ordert genau jenen Rasenmäher, den der Kunde verlangt. „Er kann sich sogar seinen Namen eingravieren lassen“, sagt Firmenchef Gregor C. Wolf.

Die Zentrale bestellt die Teile für den Mäher bei ihren Lieferanten, natürlich online, das Gerät wird montiert und dem Händler ausgeliefert. Nach 48 Stunden kann der Kunde seinen maßgefertigten Rasenmäher nach Hause schieben.

Auf diese Weise produziert Wolf immer weniger auf Vorrat, ohne zu wissen, was der Markt verlangt, die Lagerhaltung wird minimiert. „Das Netz verändert momentan alle Spielregeln“, sagt Firmenchef Wolf.

„Built to order“ wird dieses Verfahren genannt: Gebaut wird nur auf Bestellung. Keiner nutzt dieses Prinzip so konsequent wie Michael Dell, der zweitgrößte Computerhändler der Welt. Er geht noch einen Schritt weiter als Wolf: Der Rechner wird dem Kunden direkt geliefert – ohne Händler dazwischen. „Das Internet“, sagt Dell, „ist wie eine Waffe, die auf dem Tisch liegt und darauf wartet, von Ihnen aufgehoben zu werden – oder von Ihrer Konkurrenz.“

Ähnlich argumentiert John Chambers, Chef des Netzwerk-Herstellers Cisco. „Firmen, die jetzt ihre Organisation auf das Internet umstellen“, prophezeit er, „haben so enorme Kostenvorteile, dass die Konkurrenz nur eine Alternative hat: Entweder sie springt auf den Zug auf, oder sie hat keine Chance mehr.“

Die Wirtschaft erlebe gerade eine Zeitenwende, glaubt Chambers. Wo die Welt heute stehe, sagt er, sei nur vergleichbar mit der „Situation wie vor gut 200 Jahren, als die Industrielle Revolution begann“.

RAFAELA VON BREDOW, ALEXANDER JUNG