



UNTERNEHMEN

Frau mit Freak-Faktor

Seit Marissa Mayer vor gut einem Jahr den angeschlagenen Internetkonzern Yahoo übernommen hat, gilt sie als Star in der globalen Riege weiblicher Führungskräfte. Doch wie sieht ihre wirtschaftliche Bilanz eigentlich aus?

Fragt man Yahoo-Mitarbeiter, wie sich ihr Unternehmen gewandelt hat, seit Marissa Mayer, 38, ihre Chefin ist, bekommt man oft die gleiche Anekdote zu hören. Jahrelang war die Unternehmenszentrale im Silicon Valley von hohen Metallzäunen umgeben. Mitarbeiter, die zu den Firmenparkplätzen wollten, mussten Schranken und elektronische Kontrollen überwinden. Wenige Tage nachdem Mayer die Führung übernommen hatte, waren die Zäune plötzlich weg.

„Ich stelle mir immer vor, wie Marissa nachts als Superheldin angefliegen kam und die Zäune eigenhändig aus dem Boden gerissen und ins Meer geworfen hat“, sagt Lee Parry, einer der führenden Manager im Mobile-Team von Yahoo. So sehen Nerd-Phantasien aus. Und es gibt zurzeit viele solcher Träume, in denen Marissa Mayer die Hauptrolle spielt.

Für die Yahoo-Mitarbeiter, ausgelaugt von Jahren des schleichenden Abstiegs, den ständigen Bedrohungen durch schnellere Start-ups und der Häme der Blogger, war die Symbolkraft von Mayers erster Tat groß. Sie hatten sich belagert gefühlt hinter den hohen Zäunen. Die Firmenzentrale, eine Ansammlung grauer Klötze am Rande der San Francisco Bay, wirkte wie eine Versicherungszentrale, nicht wie die kreative Welt von Google, Facebook, Twitter mit ihren bunten Hauptquartieren, die Abenteuerspielplätzen ähneln.

Es ist typisch für Mayer, dass sie den Zaunabriss offiziell mit Zahlenlogik begründete: Sie rechnete vor, wie viele Stunden Arbeitskraft aufs Jahr gerechnet dem Unternehmen durch die Parkkontrollen verloren gingen. Die Anekdote wurde zum Mosaiksteinchen in dem Bild, das sie sorgfältig kultiviert: dem Bild der zutiefst rationalen Informatikerin, für die nur Logik, Effizienz und Fakten zählen.

Damit ist sie früh zum Medienstar geworden, zur Vorzeigefrau der männerdominierten Technologiebranche: brillant und machtorientiert, gutaussehend, im Herzen aber ein „Geek“, ein Computerfreak.

Sie war eine der ersten Mitarbeiterinnen von Google und über ein Jahrzehnt lang das prominenteste Gesicht des Konzerns neben den beiden Gründern, verantwortlich für Google Search und Google Maps. Im Sommer 2012 wechselte Mayer als Chefin zu Yahoo. Es war eine der aufsehenerregendsten Wirtschaftspersonalien der vergangenen Jahre, weltweit.

Der schlingernde Konzern hatte zuvor in wenigen Jahren weitgehend unbemerkt drei neue Chefs ernannt. Aber erst Mayers Ernennung löste ein Medienfeuerwerk aus. Es klang, als hätte der 1. FC Nürnberg im Abstiegskampf auf einmal José Mourinho als Trainer bekommen: Zuvor waren nur die eigenen Fans interessiert, plötzlich schaute die ganze Fachwelt darauf, ob ein Star es schafft,

eine abgehalfterte Mannschaft wieder in Schwung zu bringen – oder krachend scheitert.

Mayer ging dabei nie so spielerisch mit der Öffentlichkeit um wie die zweite große Führungsfrau der Jetzt-Zeit, Facebook-Vizechefin Sheryl Sandberg. Die schrieb nebenher noch das Buch „Lean in – Frauen und der Wille zum Erfolg“ und ließ sich zur Ikone eines modernen Feminismus kürten. Aber auch das neue Duo Yahoo und Mayer taugt zum symbolträchtigen Spektakel, denn es geht um viele

Neue Hoffnung

Yahoo-Aktienkurs, in Dollar



Ausgewählte Zukäufe unter Marissa Mayer

Summy	tumblr	Qwiki
Nachrichten-App	Mikroblogging-Netzwerk	Foto- und Video-App
GhostBird	Foto-App-Entwicklung	
IQ Engines	Bilderkennungssoftware	
Lexity	E-Commerce-Service	
Loki Studios	Smartphone-Spiele	
MileWise	Flug-Suchmaschine	
OnTheAir	sozialer Video-Chat	
Rondee	Telefonkonferenzdienst	
Stamped	Empfehlungs-App	

große Fragen: ob das dominante Triumvirat der Internetgiganten um Google, Amazon und Facebook doch verwundbar ist. Ob eine Frau sich behaupten kann in einer der machohaftesten Branchen überhaupt. Und vor allem: ob ein Unternehmen, das im digitalen Zeitalter einmal den Anschluss verloren hat, noch eine zweite Chance bekommt.

Ein Erfolg von Marissa Mayer wäre zugleich ein Signal für jene, die zurzeit einen zunehmend aussichtslosen Kampf gegen den eigenen Bedeutungsverfall führen: BlackBerry und Hewlett-Packard etwa, aber auch Sony und sogar Microsoft.

Schaut man heute wohlwollend auf das Unternehmen, dann sieht es so aus, als habe Mayer bereits Wunder vollbracht. Der Börsenkurs hat sich verdoppelt. Viele neue Anwendungen wurden auf den Markt gebracht. 20 Firmen hat Mayer ge-

kauft und integriert, darunter das Blog-Portal Tumblr. Irgendwie hat es Yahoo zuletzt sogar geschafft, das erste Mal seit Jahren Google als meistbesuchtes Web-Portal abzulösen, zumindest in den USA.

Blickt man aber kritisch auf den Konzern, gibt es bislang wenige Indizien für eine dauerhafte Trendwende. Es lässt sich sogar argumentieren, dass Mayers Strategie nicht viel mehr ist als eine sehr teuer erkaufte Imagepolitik: Umsatz und Marktanteile schrumpfen. Der Yahoo-Kurs stieg vor allem wegen der Beteiligung an dem aufstrebenden chinesischen Internetriesen Alibaba.

Es gibt Stimmen im Silicon Valley, die sagen: Mayer selbst sei überbewertet, wirklich erfolgreich nur in der Selbstvermarktung. Sie sei ein Produktmensch, „nicht interessiert an den finanziellen Aspekten der Unternehmensführung“. So formuliert es einer, der lange mit ihr gearbeitet hat.

Yahoo ist immer noch eine der bekanntesten Medienmarken der Welt. Ein Pionier der digitalen Revolution, gegründet 1994 als Web-Katalog, schnell aufgestiegen zum führenden Portal für die neue Internetwelt mit einem der größten E-Mail-Dienste. Doch schon bald nachdem die New Economy kollabiert war, verlor der Konzern den Anschluss. Vergangenes Jahr setzte Yahoo fünf Milliarden Dollar um, rund ein Drittel weniger als 2008.

Wechselnde Top-Manager hatten unterschiedliche Ideen, was Yahoo sein sollte: Medienunternehmen? Dienstleister? Zuletzt galt es als Sony-Walkman des Internets: einst Vorreiter, heute nur noch von Nostalgiewert, ohne ernstzunehmende Kraft oder Idee in den knallhart gefochtenen Kämpfen um die Technologieführerschaft.

Markus Spiering hat die miesen Jahre miterlebt, er ist seit 2006 bei Yahoo und sagt nun: „Das waren unschöne Zeiten.“ Spiering kommt aus Dresden, hat eigentlich Architektur studiert, sich aber mehr für Websites und Mobiltelefone interessiert. Nun ist er Produktchef von Flickr. Damit steht Spiering ziemlich weit oben in der Hierarchie von Yahoo, denn auf Flickr speichern, teilen und diskutieren 92 Millionen Nutzer ihre Fotos. Das macht die Plattform zu einem der wichtigsten Produkte des Konzerns. Viele Jahre hat man das nicht gemerkt.

2002 gegründet und 2005 von Yahoo übernommen, war Flickr schnell aufgestiegen zum weltweit größten und wichtigsten Fotografiportal im Internet. Es ist offensichtlich ein Produkt von enormem Wert, denn kaum etwas lockt mehr Internetnutzer an als das Thema Fotos. Und kein anderes Beispiel zeigt besser als Flickr, weshalb Yahoo so weit zurückgefallen ist.

Seitdem auch Handys ordentliche Bilder produzieren, ist Fotografie ein globa-

ler Volkssport: Im kommenden Jahr werden 880 Milliarden digitale Fotos geschossen werden, zehn Prozent aller jemals gemachten Bilder. Eine Goldgräberbranche. Facebook zahlte 2012 mehr als eine Milliarde Dollar für die Foto-Handy-App Instagram.

Und Flickr? „Wir waren nicht im Fokus der Unternehmensführung“, sagt Spiering. Aus- und Umbaupläne wurden ignoriert, Investitionen zurückgehalten. Flickr erlaubte den Nutzern, nur 200 Fotos kostenlos hochzuladen, Konkurrenten gestatteten Tausende. Vergessens kämpfte Spiering mit seinem Team dafür, das Modell zu ändern.

Mayer rückte Flickr ins Zentrum ihrer Strategie und ließ als Erstes das kostenlose Speicherlimit auf ein Terabyte erweitern, das entspricht einer halben Million Fotos mit 6,5 Megapixel. Damit verlor Yahoo zwar Einnahmen, gewann aber seither Millionen neue Nutzer. „Bevor Marissa kam, ging es bei uns vor allem um Umsatz. Jetzt geht es immer zuerst darum, den Nutzer zufriedenzustellen.“ So sagt es Daniel Eiba, auch er kommt aus Deutschland und ist schon lange bei Yahoo, nun verantwortet er bei Flickr die Geschäftsentwicklung.

Die Flickr-Belegschaft hat sich im vergangenen Jahr verdreifacht. Spiering bekam freie Hand, die Website komplett zu überholen und neue Smartphone-Apps zu entwickeln. Inzwischen werden im Schnitt über zehn Millionen Bilder täglich auf Flickr hochgeladen. Zuvor waren es drei Millionen.

Ist es leichter geworden, wieder vorn mitzulaufen in den vergangenen Monaten? „Ja“, sagt Spiering, „ganz eindeutig.“ Vor allem im Wettbewerb um die besten Programmierer und Softwareentwickler. „Viele hatten sich zuletzt geschämt, hier zu arbeiten“, sagt ein langjähriger Mitarbeiter. Yahoo bekommt nun wieder jede Woche 12 000 Bewerbungen.

Damit ist ein zentraler Teil von Mayers Strategie aufgegangen, die sich reduzieren lässt auf ein einfaches Mantra: Image ist alles. Aus Mayers Sicht ist der schlechte Ruf nicht eine Folge des Abstiegs, sondern die Hauptursache. Also muss erst das Ansehen wiederhergestellt werden, dann wird der Rest folgen.

Nur so lässt sich auch ihr bisweilen wahllos wirkender Shoppingspaß verstehen. Die von ihr eingekauften Unternehmen verbindet nur eines: ein guter Name



Flickr-Mitarbeiter Spiering, Eiba

WINNI WINTERMEYER / DER SPIEGEL

Mayers Strategie lässt sich reduzieren auf ein einfaches Mantra: Image ist alles.

in der Tech-Szene. Und Mayer verpflichtete die Gründer, anschließend für Yahoo weiterzuarbeiten. Ihr Plan sei es, eine „Kettenreaktion“ auszulösen: „Menschen, dann Produkte, dann Traffic, dann Einnahmen.“ So hat sie es vor kurzem in einer Analystenkonferenz gesagt.

Sie ist bereit, fürs Image viel Geld zuzugeben: 1,1 Milliarden Dollar allein für das umsatzschwache Blogging-Portal Tumblr. Die Details ihrer Strategie, Yahoo zurück in die Zukunft zu führen, diskutiert sie indes kaum. Sie gibt keine Pressekonferenzen und so gut wie keine Interviews. Wenn sie etwas zu sagen hat, twitert sie oder bloggt. Aber man kann sie aus der Nähe beobachten bei zahlreichen öffentlichen Auftritten.

Wer sie da erlebt, bekommt stets das gleiche Bild geboten: Sie redet schnell und viel, fast ohne Luft zu holen. Sie gibt sich jovial, aber spricht mit dem distanzierten Selbstvertrauen von Menschen, die sich ihrer Macht und Position bewusst sind. Sie scherzt und lacht, ein gurgelndes Gackern, so einnehmend und einzigartig,

dass es auf YouTube dazu Videozusammenschnitte gibt.

Das ist die öffentliche Mayer: offen, herzlich und warm; charismatisch und kompetent in scheinbar jedem Belang. Es ist die Frau, der es in wenigen Wochen gelang, die Unternehmensmoral bei Yahoo neu zu erfinden. Sie stattete jeden Angestellten mit einem Premium-Smartphone aus und machte das Kantinenessen kostenlos. Sie ließ die grauen Bürowaben auf den Fluren ersetzen durch offene, bunte Flächen. Jeden Freitag lädt sie alle Angestellten zu einer Fragerunde in die Cafeteria, kein Thema ist tabu.

Sie revitalisierte das firmeninterne Labor für Grundlagenforschung und stellte Dutzende promovierte Wissenschaftler ein. Sie sagt: „Wir wollen ausgesprochen angriffslustig sein.“ Yahoo soll so sein wie Google in den ersten Jahren, als sie selbst 20 Stunden am Tag programmierte und die Firma ihr Leben war.

Aber es gibt noch eine zweite Mayer. Die andere, nicht öffentliche Marissa wird als unsensibel, emotionslos und bisweilen brüsk beschrieben. „Roboterhaft“ ist das Adjektiv, das Mitarbeiter und Ex-Kollegen immer wieder bemühen. Und auch zu dieser Facette gibt es Anekdoten im Silicon Valley: etwa dass sie Yahoo-Führungskräfte in ihrem Büro antreten und deren Lebensläufe herunterbeten ließ, wie bei einem Vorstellungsgespräch.

„Egal, worüber sie spricht, Marissa ist immer zutiefst überzeugt, dass sie mit allem recht hat“, erzählen Leute, die sie lange kennen. So ein Auftreten wirkt selbstbewusst, wenn man einen Haufen Softwareentwickler dazu bringen will, ein Produkt fertigzustellen. Gleichgestellte Führungskräfte aber empfinden das schnell als pedantisch. Designer liebten ihren Perfektionismus, wenn sie einst 41 verschiedene Blautöne für das Google-Logo testete. Manager stöhnten indes über das Nadelöhr, an dem wichtige Entscheidungen dann hängen zu bleiben drohen.

Je länger man Mayer beobachtet, umso mehr Widersprüche finden sich. Immer wieder erzählt sie, wie „schmerzhaft verschämt“ sie als Teenager gewesen sei. Vor kurzem ließ sie sich ausnahmsweise porträtieren – als scheues Reh, für das öffentliche Auftritte und Partys ein Gräuel sind. Sie hat das Interview der „Vogue“ gegeben, plauderte dabei über ihren „Lieblingsdesigner“ Oscar de la Renta, beglei-

tet von einem Aufmacherfoto, auf dem Mayer sich in einem exklusiven Kleid von Michael Kors räkelt.

Sie gibt sich gern bodenständig. Mayer wuchs in einem Kaff in Wisconsin auf. Nun lebt sie im Penthouse des Hotels Four Seasons in San Francisco mit ihrem Mann, einem Finanzinvestor. Ihr Vermögen wird auf 300 Millionen Dollar geschätzt, Yahoo zahlte ihr dazu vergangenes Jahr weitere 36 Millionen Dollar.

Wenige Wochen nach ihrem Amtsantritt forderte sie Yahoo-Mitarbeiter auf, aus ihren Homeoffices wieder in die Zentrale zu kommen. Zur selben Zeit ließ sie sich eine eigene Kinderkrippe nur für ihren neugeborenen Sohn neben ihr Büro bauen. Der Frauenbewegung gilt sie zwar durchaus als Vorbild, sie selbst sagt von sich, sie sei „geschlechterblind“.

Aber für solche Widersprüche interessiert sich bei Yahoo derzeit niemand. Viel wichtiger ist, „dass Marissa diese klare Vision hat, nicht nur für das Unternehmen, sondern für die ganze Industrie, was die Menschen wollen und brauchen“. So sagt es Lee Parry, einer der Vordenker in Yahoos Abteilung für App-Entwicklung.

Die Frage ist nur: Wann wird die Vision Wirklichkeit? Im zweiten Quartal ist der Umsatz gefallen, um sieben Prozent zum Vorjahreszeitraum. Die Werbeumsätze gingen um elf Prozent zurück.

Vor allem Parrys Abteilung soll diesen Trend umkehren, denn Mayer will, dass sich Yahoo auf Anwendungen für Smartphones und Tablets konzentriert. Sie sagt: „Wenn man sich anschaut, was die Menschen auf ihren Mobiltelefonen nach Wichtigkeit geordnet machen, sieht die Liste fast immer so aus: E-Mail, Wetter, Nachrichten, Fotos, Börsenkurse, Sport, Spiele. Zum Glück können wir all das anbieten.“

Parry und sein Team haben in den vergangenen Monaten deswegen reihenweise Yahoos mobile Anwendungen überarbeitet. Eine neue Wetter-App wird mit Flickr-Bildern gefüllt. Yahoo Mail wurde generalüberholt. „Apple hat oft gezeigt, dass es nicht immer darum geht, der Erste zu sein, sondern etwas wirklich besser zu machen“, sagt Parry. Die neuen Yahoo-Anwendungen müssten funktionaler und eleganter sein.

Und Schnelligkeit ist alles. Der Fortschritt beschleunigt sich immer mehr, neue Anwendungen werden in immer kürzeren Abständen verlangt. „Wer in ein Meeting mit Marissa geht, kommt stets mit einem Ergebnis wieder heraus“, sagt Flickr-Manager Eiba. „Nur so kann sich ein Unternehmen schnell genug bewegen.“ Wer schläft, wird dagegen überrannt.

Mit Mayer, so hoffen 11 500 Mitarbeiter, hat Yahoo nun zumindest eine Chance, weiterhin am Rennen teilzunehmen.

THOMAS SCHULZ



Protestierende gegen hohe Mieten in Berlin: Unabsehbare Folgen?

WOHNUNGSMARKT

Teurer Stillstand

Egal, wie die künftige Regierungskoalition aussehen wird – eine Mietpreisbremse hat in Berlin viele Befürworter. Aber was brächte die Regulierung wirklich?

Niels Olov Boback lebt seit mehr als 20 Jahren in Deutschland. Er spricht die Sprache nahezu akzentfrei. Nur wenn er beginnt, über ein auch sprachlich recht komplexes deutsches Phänomen wie die „Mietpreisbremse“ zu rasonieren, verrät ein sanft gerolltes „R“ seine schwedische Herkunft.

Boback leitet das Deutschland-Geschäft des NCC-Konzerns. Rund 1300 Wohnungen hat das Unternehmen hierzulande 2012 verkauft, fast 50 Prozent mehr als im Jahr davor, NCC ist der größte Projektentwickler für Wohnimmobilien in Deutschland. Auch in diesem Jahr läuft es ordentlich, doch die Aussicht auf diese ominöse Mietpreisbremse, wie sie derzeit in Berlin im Gespräch ist, bereitet Boback Sorge.

Als Schwede hat er Erfahrung mit staatlichen Eingriffen in den Wohnungsmarkt. In seiner Heimat gibt es schon seit Jahren einen ähnlichen Mechanismus. Seitdem werde wenig gebaut, sagt Boback.

Das knappe Angebot habe die Wohnungspreise erst recht in die Höhe schießen lassen und den Schwarzmarkt befördert, eine Mietpreisbremse wirke also kontraproduktiv: „Damit ist niemandem geholfen.“

Der Manager wird sich dennoch darauf einstellen müssen. Denn ganz egal wie die neue Bundesregierung am Ende aussehen mag, es hat sich längst die größtmögliche Koalition für eine Begrenzung der Mieten gebildet. So soll Wohnen in Ballungsräumen bezahlbar gemacht werden. Union, Sozialdemokraten und Grüne sind sich relativ einig darin, ein solches Instrument einzuführen – zum Verdross der gesamten Immobilienbranche, vom Bauträger bis zur Wohnungsgesellschaft.

Die Unternehmen fürchten, dass ihnen die Mietpreisbremse das Geschäft vermiest, das gerade erst wieder in Gang gekommen ist. Seit dem Tiefpunkt 2009 hat das Baugewerbe von Jahr zu Jahr mehr Neubauten errichtet. 2013 werden nach Schätzung des Münchner Ifo-Instituts rund 230 000 Wohnungen fertiggestellt, fast 100 000 mehr als vor vier Jahren.

Die Auftragsbücher sind voll, auch die Zahl der Beschäftigten steigt wieder: Fast 750 000 zählt die Branche heute. Daran hängen weitere rund 4,7 Millionen Arbeitsplätze, vom Architekten bis zum Landschaftsgärtner. Kurzum: Die Bauwirtschaft trägt maßgeblich dazu bei, dass es dem Standort so viel bessergeht als den meisten anderen Ländern Europas.