

Back to Profit?

Mythenproduktion in der New Economy geht weiter

von Stefan Kühl

Der Wind hat sich um 180 Grad gedreht. Nachdem Unternehmer wie der Pixelpark-Gründer Paulus Neef, der Intershop-Chef Stephan Schambach, der EMTV-Vorstandsvorsitzende Thomas Haffa und Investmentbanker wie der Julius Bär Fond-Manager Kurt Ochner in den Medien wie Popstars gefeiert wurden, werden sie jetzt als Verantwortliche für das Debakel in der New Economy gebrandmarkt. Diese Berichterstattung über Aufstieg und Niedergang trägt nur begrenzt zum Verständnis davon bei, was in den letzten zwei, drei Jahren in der New Economy passiert ist: Die Umstellung auf ein Unternehmensmanagement, das jenseits eines am Produktverkauf orientierten ökonomischen Kalküls liegt.



Der Historiker und Soziologe Dr. Stefan Kühl beschäftigt sich an der Ludwig-Maximilians-Universität München unter anderem mit der Tücke der flachen Hierarchien, dem Regenmacher-Phänomen und mit Widerspruch und Aberglaube im Konzept Konzept der lernenden Organisation. Dieser Beitrag basiert auf einem Artikel, der in der Zeitschrift Brandeins erschienen ist.

Universität München
Institut für Soziologie
Konradstr. 6
80801 München
Tel.: 089/30724754
Fax: 089/21802922
Email: sk.deo@t-online.de

Der Exit-Kapitalismus

Die Wirtschaftslogik, die in der New Economy betrieben wurde, lässt sich am besten mit dem Begriff des „Exit-Kapitalismus“ fassen. Exit-Kapitalismus deswegen, weil fast alle Akteure in der New Economy daran orientiert sind, zwei oder drei Jahre lang einen Entwicklungstrend zu prägen oder sich an einen anzuhängen, bei hohem Engagement möglichst viel aus dem ökonomischen Projekt herauszuholen, um sich dann im richtigen Moment aus dem Projekt zu verabschieden und eine neue Initiative anzustoßen.

Beispiel Risikokapitalgeber: Die Investoren denken ihr Engagement in den Firmen der New Economy immer „vom Ende her“ (vgl. Littmann/Jansen 2000: 109). Sowohl in der Gründungs- als auch in der Wachstumsphase denken Business Angels, Risikokapitalgeber und Investmentfonds darüber nach, wie sie über Verkauf, Fusion oder den Königsweg des Börsengangs die Firma wieder loswerden können.

Beispiel Gründer: Die Gründung von drei, vier Unternehmen in zehn Jahren gilt in der New Economy nicht als Ausweis von Unbeständigkeit, sondern vielmehr als Qualitätsbeweis.

Kaum etabliert sich die Gründerkultur in Deutschland, bildet sich schon ein Modell des „seriellen Unternehmens“ aus. So werden die Unternehmer genannt, die mehrfach hintereinander ins Unternehmertum ein- und wieder aussteigen, indem sie eine Firma gründen um sie möglichst bald wieder mit Gewinn zu verkaufen

Beispiel Mitarbeiter: Das Engagement der Mitarbeiter in der New Economy könnte einen zu der Annahme verleiten, dass diese von einer lebenslangen Tätigkeit in diesen Unternehmen träumen. Dies ist nicht so. Nicht selten basteln Mitarbeiter während ihrer Tätigkeit bei einem Shooting-Star der New Economy schon an ihrem eigenen kleinen Startup und nutzen die erstbeste Gelegenheit, um sich selbständig zu machen oder das unter der Hand entwickelte Produkt, Marketingkonzept oder Know How an einen anderen Arbeitgeber zu verkaufen.

An diesen Exit-Kapitalismus haben sich ganz neue Berufsgruppen angelagert: PR-Agenturen, die die Internetunternehmen für den Brautgang zur Börse zurecht machen, Quick-and-Dirty-Berater, die den rasant wachsenden Unternehmen in Schnellkursen das nötige betriebswirtschaftliche Know-How vermitteln, Personalberater und Head-Hunter, die das Mitarbeiterkarussell mit seinem permanenten Ein- und Ausstieg organisieren und nicht zuletzt spezialisierte E-Business-Medien, für die das Auf- und Ab und Hin- und Her Material genug für eine Dauerberichterstattung liefert.

Rationalität des Kapitalismus

Es fällt heutzutage leicht, den Exit-Kapitalismus als gescheitert zu erklären und Vergleiche mit dem Goldrausch in Kalifornien der Jahrhundertwende oder mit den Tulpenzwiebel-spekulationen im 14. Jahrhundert zu beschwören. Angesichts der extremen organisatorischen Schwierigkeit vieler Internetfirmen, des stagnierenden Geldnachflusses der Risikokapitalgeber und des Zusammenbrechens des Neuen Marktes wird kaum noch ein gutes Haar an den Firmen gelassen. Statt des am Kapitalmarkt orientierten Exit-Kapitalismus wird wieder eine an Produkten und Nutzwerten orientierten Wirtschaft beschworen.

Aber bei der schnellen Verurteilung des Exit-Kapitalismus wird zu häufig versäumt, die Rationalität der Internetfirmen in den letzten zwei, drei Jahren zu rekonstruieren. Die Frage ist: Hatten die Firmengründer eine Chance, sich von der Logik des Exit-Kapitalismus zu befreien und ein langsam wachsendes, grundsolides Unternehmen aufzubauen?

Sicherlich gab es Nischen, in denen von Anfang an Geld verdient werden konnte und in dem man sich von Geldzuflüssen von außen freihalten konnte. Aber die Annahme war, dass der Kuchen im Internet und auf dem deregulierten Telefonmarkt am Anfang aufgeteilt wird. Man ging von einer hohen Bindung der Kunden an denjenigen Anbieter aus, bei dem dieser die ersten Produkte über das Internet bestellt, die ersten Bankgeschäfte elektronisch abgewickelt oder die ersten Mobilfunktelefonate getätigt hatten.

Viele Firmen sahen deswegen keine Alternative zu der Aufnahme zusätzlichen Eigenkapitals über Risikokapitalisten oder Börsengänge. Und in dem Moment, wo man die erste Mark eines Risikokapitalisten in der Tasche hatte, waren die Firmen dazu verdonnert, immer schneller immer größer zu werden. Spätestens über den Risikokapitalgeber sickerte die Exitlogik und damit fast gezwungenermaßen die radikale Wachstumsstrategie in die Unternehmen ein. Für die Risikokapitalgeber waren die Investition nämlich nur dann interessant, wenn das Unternehmen sehr schnell wächst und bei einem Unternehmensverkauf entsprechende Profite für die Anteilseigner abwirft.

Effekt war, dass die Firmen auf dem Höhepunkt des Internet-Hypes eine extrem hohe Marktkapitalisierung hatten. So war der Internetanbieter von Spielwaren Etoys zeitweise acht Milliarden Dollar wert, fast viermal soviel wie der aufs Filialgeschäft konzentrierte Konkurrent Toys 'R us, der fünfzig mal mehr Umsatz machte als sein „kleiner Konkurrent“ und im Gegensatz zu diesem tief schwarze Zahlen schrieb.

Das Beispiel AOL zeigte, dass diese hohe Marktkapitalisierung in einem kleinen Zeitfenster in den Jahren 1999 und 2000 ein Pfund

war, mit dem die Internetfirmen wuchern konnten. So kaufte sich AOL wie die meisten anderen Internetfirmen nicht nur bei anderen Unternehmen der New Economy ein, sondern erwarb sich mit TimeWarner ein klassisches Unternehmen der Old Economy. Angesichts dieses geschickten Umgangs mit dem Aktienwert auf dem Höhepunkt des Internetbooms pauschal von einem Scheitern des Exitkapitalismus zu reden, ist jedenfalls aus der Einzelperspektive von New Economy-Firmen zu einfach.

Wie geht die Entwicklung weiter?

Die Krawattenmythologie

„Wir haben verstanden“ - so ließe sich die Nachricht auf den Punkt bringen, die die Chefs vieler Internetfirmen zur Zeit über alle Kanäle aussenden. Man habe begriffen, dass man einem Hype aufgesessen wäre und mit seinem Größenwachstum übertrieben hätte. Die Schließung von ausländischen Filialen und die Entlassung von Mitarbeitern dient nicht nur dazu die „Geldverbrennungsrate“ in den Unternehmen zu reduzieren. Man signalisiert darüber auch, dass man zu einer an Gewinnen und nicht an Wachstum orientierten Unternehmenspolitik übergehen würde. Keinen Satz hört man zur Zeit so häufig wie den Spruch, dass die Regel „Umsatz - Kosten = Gewinn“ nun auch für die New Economy gelte.

Kopffloses Wegrennen: So mancher Manager, Anleger und Banker zeigte sich in der letzten Zeit angesichts der Entwicklung der Aktienkurse orientierungslos.



Die Interpretation, die man landauf landab liest ist, dass sich endlich die Spreu vom Weizen trennt. Jetzt müssten einige, schlecht fundamentierte und gesteuerte Unternehmen der New Economy daran glauben. Die gut geführten Unternehmen mit einem erfolgsversprechenden Produkt würden sich aber langfristig durchsetzen (vgl. Carmann 2001: 21).

Meine These ist, dass wir es nicht mit einem überfälligen Wechsel von einem auf den spekulativen Finanzmarkt ausgerichteten Exitkapitalismus zu einem auf Produkten und Gewinnen orientierten „richtigen Kapitalismus“ zu tun haben. Vielmehr werden, so meine Vermutung, die nach wie vor am Finanzmarkt ausgerichteten Mythologien zur Zeit umgebaut. Erkennen kann man dies an der Veränderung der Kleider- und Sprachordnung in der New Economy.

Im Cluetrain Manifesto, dem Glaubensbekenntnis der New Economy, wurde noch beklagt, dass sich die „verwalteten und gemanagten Unternehmen“ der Identität der Mitarbeiter bemächtigt hätten und von diesen verlangten „uniforme Kleidung“ zu tragen, sich „angemessen auszudrücken“ und „ihre Rollen im Verlauf von Sitzungen perfekt zu spielen“ (vgl. auch Buchhorn/Müller/Rickens 2001: 156). Die Auflehnung wurde dadurch signalisiert, dass in der Frühphase der New Economy Anzüge und Krawatten verpönt waren und höchstens als Parodie der Old Economy ein „uncasual friday“ eingeführt wurde, in dem sich jeder Programmierer, jeder Web-Designer und jeder Manager mal richtig so wie in der Old Economy kleiden durfte. Manchmal gewann man fast den Eindruck, dass das Auftreten des Chefs eines Internetunternehmens mit Krawatte sofort negative Auswirkungen auf den Aktienkurs am Neuen Markt hatte.

Mit dem Einbruch des Neuen Marktes hat sich auch die Kleiderordnung in der New Economy geändert. Heute trägt man in vielen Internetfirmen wieder Anzug und Kravatte - nicht nur, weil man meint darin besser zu arbeiten, sondern auch um dem Kapitalmarkt zu signalisieren, dass man jetzt Werte der Old Economy wie Gewinnerzielung akzeptiert hat. Über die Kleiderordnung wie auch über die Einstellung eines Finanzvorstandes aus der Old Economy wird mitgeteilt, dass die Investoren ihr Kapital nicht zurückziehen sollten, weil man auch in harten Zeiten in der Lage ist, das Unternehmen überleben zu lassen.

Auch die Wortwahl in Internetfirmen zeigt ähnliche Entwicklungen. Anfangs wurde der Begriff der New Economy geschickt dafür genutzt, um dem Kapitalmarkt zu signalisieren, dass hier eine ganz neue Form des Wirtschaftens bestände, die bis dahin nicht gekannte Profite verspräche. Spätestens seit dem Einbruch auf dem Neuen Markt ist der Begriff der New Economy jedoch verbraucht. Stattdessen signalisieren Internetfirmen über Wörter wie „One Eco-

nomy“ oder „True Economy“, dass man auch in der Internetwirtschaft an den Regeln des gewinnorientierten Kapitalismus orientiert sei und behauptet, dass sich die Regeln der New und Old Economy gar nicht unterscheiden.

Sowohl bei Kleiderordnung als auch bei der Wortwahl werden die Signale nicht vorrangig an die Käufer von Einkaufsportalen, Handys, Werbung auf Internetseiten oder Benutzer von Suchmaschinen im Internet gesendet, sondern an den Finanzmarkt. Es findet scheinbar kein prinzipieller Abschied von der Logik des Exit-Kapitalismus statt, sondern vielmehr ein Umbau der Signale, die an den Kapitalmarkt ausgesendet werden.

Könnte der Abschied vom Exit-Kapitalismus gelingen?

Dieses Verharren vieler Internetfirmen in der Logik des Exit-Kapitalismus hat nichts damit zu tun, dass nicht viele Internetfirmen angesichts des ausgetrockneten Finanzmarktes nicht gerne zu gewinnorientierten Vorgehensweisen übergehen würden. Vielmehr ist das Problem, dass sich die Internetfirmen mit dem Abkehr vom Exit-Kapitalismus ungeahnte Probleme einhandeln.

Dabei scheint die Herkulesaufgabe, ein Unternehmen gesundzuschumpfen, noch lösbar zu sein. Viele Internetfirmen haben in den letzten Jahren einen Übergang von einer Gruppe von hochmotivierten Gründern zu Organisationen mit Hierarchien und Regeln durchgemacht. Jetzt werden einige Unternehmen wieder auf Gruppen aus fünfzehn bis zwanzig Mitarbeitern zusammengeschrumpft, die wieder ganz ähnliche Funktionsweisen ausbilden können wie zu ihrer Gründungsphase.

Problematischer scheint zu sein, dass die Internetfirmen durch die Schrumpfung auch ungewollt ein unübersehbares Signal an den Finanzmarkt geben, dass die „Geschichte“ von Internationalisierung oder gar von Weltmarktführerschaft nicht in Erfüllung gehen wird. Die geschrumpfte Firma erscheint dann nur noch als eine Medienagentur, ein Internetprovider, ein Beratungsbüro oder ein Software-Unternehmen unter vielen anderen. Und für diese „Firma unter anderen“ ist die Marktkapitalisierung an den Aktienmärkten zu hoch, was die Möglichkeiten für weitere Zuflüsse aus dem Kapitalmarkt weiter stopft.

