

Back to Profit oder Konturen des Exit-Kapitalismus

Text: Stefan Kühn (stefankuehl@metaplan.com)

Früher wurden sie gefeiert wie Popstars – heute werden die Gründer der New Economy von den gleichen Medien, die sie einst hochleben ließen, in den Boden geschrieben. Dabei wird übersehen, was in der New Economy tatsächlich passiert ist: die Umstellung auf eine neue Art von Unternehmens-Management. Eine, die vorrangig auf die Geldgeber ausgerichtet ist.

Der Exit-Kapitalismus

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

Beispiel Risikokapitalgeber: Sie denken ihr Engagement „vom Ende her“. 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 Börsengang 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 eher als Qualitätsbeweis. Kaum hat sich die Gründerkultur in Deutschland etabliert, bildet sich schon ein Modell des „seriellen Unternehmers“ aus. So werden die Unternehmer genannt, die eine Firma nach der anderen gründen, um sie möglichst bald wieder mit Gewinn zu verkaufen.

Beispiel Mitarbeiter: Ihr hohes Engagement könnte zu der Annahme verleiten, dass sie von einer lebenslangen Tätigkeit in diesen Unternehmen träumten. Doch nicht selten basteln Mitarbeiter während ihrer Tätigkeit bei einem Shooting-Star der New Economy schon an ihrem eigenen kleinen Start-up und nutzen die erstbeste Gelegenheit, um sich selbstständig 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 schmücken, Quick-and Dirty-Berater, die den rasant wachsenden Unternehmen in Schnellkursen das

nötige betriebswirtschaftliche Know-how vermitteln, Personalberater und Headhunter, die das Mitarbeiterkarussell mit seinem permanenten Ein- und Ausstieg organisieren und spezialisierte eBusiness-Medien, für die das Auf und Ab und Hin und Her genug Material für eine Dauerberichterstattung liefert.

Die Rationalität des am Kapitalmarkt orientierten Kapitalismus

Es fällt mittlerweile leicht, den Exit-Kapitalismus als gescheitert zu erklären und Vergleiche mit den Tulpenzwiebelspekulationen im 17. Jahrhundert zu beschwören. Angesichts der extremen organisatorischen Schwierigkeiten vieler Internetfirmen, des stagnierenden Geldnachflusses der Risikokapitalgeber und des Zusammenbrechens des Neuen Marktes wird kaum noch ein gutes Haar an den Firmen gelassen.

Aber bei der schnellen Verurteilung wird meist versäumt, die Rationalität der Internetfirmen in den vergangenen zwei, drei Jahren zu rekonstruieren. 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 denen man sich von Geldzuflüssen von außen freihalten konnte. Aber die vorherrschende Annahme war, dass der Kuchen im Internet und auf dem deregulierten Telefonmarkt gleich am Anfang aufgeteilt werden würde. Man glaubte an die hohe Bindung der Kunden an diejenigen Anbieter, bei dem sie die ersten Produkte über das Internet bestellt, die ersten Bankgeschäfte elektronisch abgewickelt oder die ersten Mobilfunktelefonate getätigt hatten.

Viele Firmen sahen deshalb keine Alternative zu höherer Eigenkapitalausstattung über Risikokapitalisten oder Börsengänge. In dem Moment, als die erste Mark Risikokapital in der Tasche war, waren die Firmen dazu verdonnert, immer schneller immer größer zu werden. Spätestens über den Risikokapitalgeber sicker-

(Info)

Stefan Kühn ist Autor des Buches: „Das Regenmacher-Phänomen“ (Campus). Er leitet an der Universität München ein Lehrforschungsprojekt über Dot.coms. Unter www.dotcom-research.de findet sich ein Diskussionsforum zu den Konturen des Exit-Kapitalismus.

te die Exit-Logik und damit fast gezwungenermaßen die radikale Wachstumsstrategie in die Unternehmen ein. Denn für die Risikokapitalgeber war die Investition nur interessant, wenn die Firma bei einem Verkauf entsprechende Profite abwirft.

Der Effekt war, dass die Firmen auf dem Höhepunkt des Internet-Hypes eine extrem hohe Marktkapitalisierung auswiesen. So war eToys, Internetanbieter von Spielwaren, zeitweise acht Milliarden Dollar wert, fast viermal so viel wie der aufs Filialgeschäft konzentrierte Konkurrent Toys 'R' Us, der 50-mal mehr Umsatz machte und im Gegensatz zu eToys tiefschwarze Zahlen schrieb.

Doch AOL führte vor, 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 mit Time Warner ein klassisches Unternehmen der Old Economy. Angesichts dieses geschickten Umgangs mit dem Aktienwert pauschal von einem Scheitern des Exit-Kapitalismus zu reden ist jedenfalls aus der Einzelperspektive von New-Economy-Firmen zu einfach. Wie geht die Entwicklung weiter?

Die Krawatten-Mythologie in der New Economy

„Wir haben verstanden“ – so ließe sich auf den Punkt bringen, was die Chefs vieler Internetfirmen zurzeit über alle Kanäle aussenden. Man habe begriffen, dass man einem Hype aufgesessen wäre und mit seinem Größenwachstum übertrieben hätte. Die Schließung ausländischer Filialen und die Entlassung von Mitarbeitern dient nicht nur dazu, die Geldverbrennungsrate in den Unternehmen zu reduzieren. Die Unternehmen signalisieren darüber auch, dass sie zu einer an Gewinnen und nicht an Wachstum orientierten Firmenpolitik übergehen würden. Keinen Satz hört man zurzeit so häufig wie den, dass die Regel: Umsatz minus Kosten gleich Gewinn nun auch für die New Economy gelte.

Die Interpretation, die man landauf, landab liest, ist: Endlich trenne sich die Spreu vom Weizen. Einige schlecht fundamentierte und gesteuerte Unternehmen der New Economy müssten dran glauben. Die gut geführten Unternehmen mit Erfolg versprechendem Produkt würden sich aber langfristig durchsetzen.

Meine These ist, dass wir es nicht mit einem überfälligen Wechsel von einem auf den spekulativen Finanzmarkt ausgerichteten Exit-Kapitalismus 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 zurzeit umgebaut.

Erkennen kann man dies an der Veränderung der Kleider- und Sprachordnung in der New Economy. In den Zeiten des Cluetrain-Manifests, dem Glaubensbekenntnis der New Economy, wurde die Auflehnung dadurch signalisiert, dass Anzüge und Krawatten verpönt waren und höchstens als Parodie der Old Economy ein Uncasual Friday eingeführt wurde, an dem sich jeder Programmierer, Web-Designer und Manager mal richtig so wie in der Old

Economy kleiden durfte. Fast schien es, als ob das Auftreten des Chefs eines Internetunternehmens mit Krawatte 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 Krawatte – vor allem, 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.

Die Wortwahl in Internetfirmen zeigt ähnliche Entwicklungen. Anfangs wurde der Begriff der New Economy geschickt genutzt, um dem Kapitalmarkt zu signalisieren, dass hier eine ganz neue Form des Wirtschaftens mit bis dahin nicht gekannten Profiten bestünde. Spätestens seit dem Einbruch auf dem Neuen Markt ist dieser Begriff verbraucht. Stattdessen signalisieren Internetfirmen über Begriffe wie One Economy oder True Economy, dass man auch in der Web-Wirtschaft an den Regeln des gewinnorientierten Kapitalismus orientiert sei und behauptet, dass sich die Regeln der New und Old Economy gar nicht unterscheiden.

Sowohl bei der 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?

Das Problem ist nicht, dass Internetfirmen per se kein Geld verdienen wollen. Aber mit der Abkehr vom Exit-Kapitalismus bekommen sie ungeahnte Probleme. Dabei scheint die Herkules-Aufgabe, ein Unternehmen gesundzuschumpfen, noch lösbar zu sein. Viele Firmen haben in den vergangenen Jahren den Übergang von einer Gruppe hoch motivierter Gründer zu Organisationen mit Hierarchien und Regeln durchgemacht. Jetzt schrumpfen einige wieder auf Gruppen von bis zu 20 Mitarbeitern zusammen, die ähnlich funktionieren könnten wie in der Gründungsphase.

Problematischer scheint zu sein, dass die Internetfirmen durch die Schrumpfung auch ungewollt ein unübersehbares Signal an den Finanzmarkt geben: Die Hoffnung auf Internationalisierung oder gar Weltmarktführerschaft wird nicht in Erfüllung gehen. Die geschrumpfte Firma erscheint nur noch als eine Medienagentur, ein Internetprovider, ein Beratungsbüro oder ein Software-Unternehmen. Und für solcherlei Firmen unter vielen anderen ist die Marktkapitalisierung an der Börse zu hoch; weitere Zuflüsse aus dem Kapitalmarkt sind eher unwahrscheinlich. ----- |