

## Geschäftsmodelle für die Internet-Ökonomie

Kaum hat sich das Portal Konzept als Erfolgsstrategie vielfach etabliert, hat die volatile Internet-Ökonomie schon ein neues Zauberwort, ein neues Konzept hervorgebracht – die Destination Site mit den Ingredienzen: noch mehr und wieder Community, endlich E-Commerce und letztlich Breitband-Zugang.

Was Mitte 1997 als Marketingidee begann, nahm seinen Siegeszug im Jahr 1998. Es war klar, daß die Suchmaschinen (AltaVista, Excite, Yahoo,, Infossek) eine unverzichtbare Anlaufstelle für das WWW waren. Sie bilden soetwas wie eine Eingangshalle, eine Hotel-Lobby von der aus man – im besten Fall sehr rasch – zum eigentlichen Ziel gelangt. Diese hohe Frequenz, wenngleich kurze Verweildauer, oder Quote (wenn man einen Begriff aus den alten Medien zitiert) beflügelte die Fantasie der Suchmaschinenbetreiber und der Werbeindustrie. Es entwickelte sich eine einfache Wechselbeziehung: Viele Betrachter bedeutet viele potentielle Kunden; die Plazierung von Werbe-Bannern sollte deren Aufmerksamkeit gewinnen, und via click-through zum Ziel bringen. Ein einfaches, aber probates Rezept. Die Börsenkurse der ehemaligen Suchmaschinen bzw. Webverzeichnisse: Excite, Infoseek, Lycos, Yahoo schossen in den Himmel. Damit die Surfer allerdings länger verharren – und damit mehr bzw. länger Werbung konsumieren, ließ man sich das Portalkonzept einfallen. Und zwar nach einem einfachen Rezept: 2 Teile Suchmaschine mit 2 Teilen redaktionellem Teil (Schlagzeilen, Sportberichte, Börsenkurse, Wetter, Horoskop) und ein Teil E-commerce, dazu kommen noch Gratis-Email, Chat-Rooms und Personalisierung. Diese Bündelung zahlreicher Inhalte und Dienstleistungen schuf erstmals soetwas wie Neue-Medien-Konglomerate. Die Softwareindustrie zog den traditionellen Medienunternehmen davon – zumindest für kurze Zeit.

Marktanteil ist die heilige Kuh, Profit kommt später. Ziel der Portale ist es bei der ständig steigenden Anzahl der Web-Nutzer als Homepage im Browser eingestellt zu werden. Um den User dann bei der Stange zu halten, aggregierte man alle nur erdenklichen Inhalte und Dienstleistungen. Um die Kundenbindung noch mehr zu verstärken lancierte man Kooperationen mit ISPs (Internet Service Provider), etwa AOL mit Bell Atlantic. In Deutschland werden ab dem 2. Quartal 99 T-Online, Axel Springer Verlag und die Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck gemeinsam mit Infoseek ein Portal ([www.infoseek.de](http://www.infoseek.de)) lancieren. T-Online bietet den Internet-Zugang und steuert nebenbei 2,6 Millionen Mitglieder (60% Marktanteil) bei, die beiden Verlagshäuser liefern den Inhalt und betreiben das Marketing. Letztlich entstehen dabei web-basierte Remakes der ehemaligen Online-Dienste wie bspw. CompuServe. In den USA werden hunderte Millionen in TV- und Print-Werbung gepumpt, um heute Kunden zu gewinnen, deren Loyalität für Jahre Werbeinnahmen garantiert soll.

Und das ist wesentlich von der Fantasie gestützt. Projektionen auf zukünftige Nutzerzahlen stützen den Enthusiasmus. Keines der bekannten Suchmaschinen-Portale hat auch nur annähernd die kumulierten Kosten, die durch Infrastrukturentwicklung, den Kauf fremder Technologie oder gesamter Firmen und durch hohe Marketingkosten bedingt sind, eingespielt. Lediglich Yahoo und Lycos haben 1998 erstmals bescheidene Gewinne lukriert. Und doch: Erstmals schien eine erfolversprechende Web-Strategie parat zu sein.

Eine amerikanische Studie besagt, daß mehr als 50 Millionen US-Bürger sieben Internetmarken kennen, fünf davon sind Portale. Anders in Deutschland, die Marktforscher von Fittkau & Maaß erhoben die Gewohnheiten von 16000 deutschen Surfern und siehe da: die Web-Portale stießen auf wenig Gegenliebe. 4% haben Netscape oder Microsoft als Startseite eingestellt, mager im Vergleich zu 19 %, die etwa Yahoo eingestellt haben, oder den 21% die Online-Diensten wie T-online oder AOL vertrauen. Der eigentliche Knalleffekt war aber, daß entgegen der landläufigen Vorstellung vom dummen Surfer immerhin 23% die kontemplative Leere einer blanken Seite vorziehen und insgesamt 60% tatsächlich die Voreinstellungen des Browsers angepaßt haben. Wie auch immer: Dem Hype der Portalstrategie erlagen in Folge nicht mehr nur die Suchmaschinen, beinahe alles und jeder wollte Portal sein. Firmen die Suchroutinen für ihre Produkte am Web anboten, nannten sich „Unternehmens-Portale“. Ein „vertikales Portal“ widmet sich einem speziellen Inhalt: Law.com will Portal im Rechtsbereich sein, McAfee weithin bekannter Produzent von Anti-Viren-Programmen will sich weiterentwickeln und als „Smart-Portal“ Shopping und IT-Infos anbieten; bei Intranet-Applikationen sprach man vom „Mitarbeiter-Portal“. Und sogar im ‚seriösen‘ Bereich der Informations- und Managementtools spricht man von Portalen. So brachte die Firma Viador ihr Produkt E-Portal Suite heraus. Es liefert Unternehmensinformationen und Controllingfeatures für Manager und Analysten werden dabei auf einer Nutzer-Oberfläche integriert.

### **Motto: „out-portal the portals“**

Nichtsdestotrotz die Schlacht geht weiter. Ende 1998 standen sich die großen Portale AOL, Yahoo, Excite, Lycos etc. wie paralysiert gegenüber; die Entwicklung führte dazu, daß nahezu jeder dieselben Inhalte und Dienstleistungen anbot und nur noch teure TV-Werbung eine Möglichkeit zur Differenzierung zum Branding bietet. Bereits im Oktober 98 brachte eine Studie von IDC (International Data Corporation) dieses Dilemma auf den Punkt. Der Web-Surfer wechselt häufig das Portal, Loyalität ist im allgemeinen nur sehr schwer zu erzielen. Da zogen zu allem Überdruß auch schon neue Mitbewerber ins Feld. Klassische Content-Anbieter mit bekanntem Namen, eigenen Inhalten und einer treuen Kundenschar. Der Kampf um Aufmerksamkeit – Eyeball Economy – wird von den Zeitungen, Fachzeitschriften, den Finanzdienstleistern und großen Handelsketten etc. aufgenommen. Sie alle verfügen über genuine Inhalte und kennen die Gewohnheiten ihrer Kunden, einfach ein bißchen Funktionalität dazu und schon spielen sie mit.

### **Community – gesteuerte Werbung**

Content (Inhalt) galt noch 1997 als Vorbedingung für Userzugriffe; nachdem soviel zusammengetragen wurde, daß nur noch die Ergonomie der Bildschirme eine Grenze setzte, tauchte schon das neue ‚alte‘ Schlagwort auf – allerdings denaturiert, nicht mehr die globale Familie, sondern das Geschäft winkt. Um ein Heim für Websurfer zu bieten, einen Platz in den Vertrauen gesetzt wird zu dem man gerne zurückkehrt, gilt es Communities zu ermöglichen, aufzubauen und zu fördern. In der Internet-Ökonomie zählt momentan eine Business-Strategie: Aufenthaltsdauer und Frequenz der Surfer. Communities schaffen emotionale Werte, positive Gefühle, sie verbinden Menschen mit Menschen, wie George Bell, CEO von Excite meint. Vor allem die Marketingfront erkannte, das Pagehits allein nicht ausreichen um Werbung

anzubringen. Communities haben da die besseren Karten. Interessensspezifische Profile der Kommunitäten ersparen zu große Streuverluste.

## **Mergermania**

Frank Gens, Vizepräsident bei IDC, weist in seiner Vorschau für das Jahr 1999 einen völlig neuen Entwicklungsgang. Die großen Medienunternehmen hätten lange genug an den Seitenoutlines gewartet, mit gezückter Kriegskasse halten sie nach Übernahmekandidaten Ausschau. Konsolidierung nennt er diese Konzentrationsbewegung. Jedes Internet-Business ist Übernahmekandidat. Letztes wurde GeoCities von Yahoo für mehr als 40 Milliarden Schilling erworben. AtHome kaufte Excite für 80 Milliarden, AOL Netscape um 50 Milliarden. Webportal Lycos hat seinerseits 1998 Homepageanbieter Tripod, die Community Angelfire, Web Informationsservice WhoWhere und Wired Digital akquiriert. Diversifizierung und Netzwerkbildung ist die Strategie von Bo Peabody, Vizepräsident bei Lycos und zuständig für Netzwerkbildung. Im Gegensatz zu Yahoo baut man nicht an einer starken Marke, sondern versammelt diverse Dienste und Inhalte unter einem Dach. Jennifer Klein, von der Deutschen Bank, sieht trotzdem Lycos, quasi letztes stand-alone Portal, als Übernahmekandidaten. Klein spekuliert, daß ein Medienkonzern, Time Warner zählt zu den „Usual Suspects“, einsteigen würde, aber auch Microsoft-President Steve Ballmer denkt über eine Aquisition nach.

Die von den Börsen hochgepushten virtuellen Unternehmen werden eine festere Basis in den Armen realer Medienkonzerne finden, meint Klein abschließend. Und das trotz der erschwerenden Tatsache, daß „reale“ Unternehmen derartige Investments aus dem Cash-flow bezahlen müßten, im Gegensatz zum Internet-Business, das sich über die Aktienkurse finanziert. „Publish (online) or perish“, beschwören die Marktforscher die CEOs der alten Medien, v.a. der TV-Anstalten.

## **Destination Site – Stay Tuned!**

Anzeichen, die das bestätigen gibt es viele: Hollywood steigt ins Geschäft ein. Im Gegensatz zum Portal-Konzept einer Startseite, die auf alles verweist, was sich im Netz bewegt, versuchen die „alten Medien“ die Surfer auf ihre copyright-geschützten Inhalte zu leiten. „Enter the destination site“, ein Terminus der im Jänner 1999 auf der Consumer Electronics Show in Las Vegas geprägt wurde, erobert die Strategiemeetings der Fernsehstudios, Hollywoods und der „alten“ Portale. 1999 wird das Jahr der Hochzeiten zwischen Internetfirmen, alten Medienkonzernen, Finanzdienstleistern und großen Handelsketten. Warner Bros. Online ist so ein Beispiel, gemeinsam mit FortuneCity, ein Netz-Community-Betreiber, wurde ACMEcity als Joint-Venture etabliert. Es handelt sich um ein Netzwerk von 14 Sites, das Warner Bros. Content offeriert: TV, Filme, Musik und Cartoons – von Babylon5 bis zum Wizard of Oz, von Depeche Mode bis La femme Nikita – 50 weitere Kategorien sind geplant. Die Fans werden mit Content ihrer Lieblinge versorgt und erhalten die Möglichkeit ihre eigenen Homepages legal und unter Aufsicht mit Warner Content zu produzieren. Ein weiteres Beispiel ist das Go-Netzwerk, ein Joint-Venture von Disney und Infoseek – seit 12. Jänner im Beta-Betrieb. Neben allen Portal-Gimmicks wird populärer und auch offline geschätzter Content geliefert. Das Konzept der Destination Site integriert Portal-Funktionalitäten mit bekannten,

etablierten Markeninhalten und zwar mit mehreren Lieferanten. Eine Destination Site verteilt die Besucher nicht zu anderen Inhalte-Anbietern, sondern entwickelt eine treue Stammkundschaft. So entsteht ein Netzwerk. Disney Go-Netzwerk umfaßt neben Disney.com, ABCNews.com, Mr. Showbiz.com, ESPN.com und andere; Infoseek stellt nur noch die Suchmaschine zur Verfügung.

Anya Sacharow, Analystin der renommierten Jupiter Communications, begrüßt diesen Trend - weg von den Portalen. Die Wachstumszahlen werden geringer werden, jetzt gilt es die viel beschworenen Communities zu binden. Der Weg von der Kundenakquisition und Kundenbindung hin zum Umsatzbringer bedeutet für Content und E-commerce Sites offline Interest-Groups anzusprechen und ihnen integrierte Kommunikations-, Organisations- und persönliche Web-Publishing-Tools zur Verfügung zu stellen. Der Umsatz soll sich aus Werbung, Transaktionen und später aus Online-Programmierung von Homepages generieren.

Die Entwicklung geht von werbefinanzierten Content-Providern zu vertikalen Netzwerken, d.h. Integration unterschiedlichster Inhalte und Dienste (interessante Erweiterung hin zum Kunden durch Yahoo, das zuletzt den Computerhersteller Gateway erwarb), die sich zukünftig über Transaktionen finanzieren werden. Harry Motro, CEO von Infoseek, beschreibt den gegenwärtigen Umsatz zu 2/3 aus Werbung, 1/3 durch Sponsoring generiert und einem verschwindendem Rest aus Transaktionserlösen. In zwei Jahren würden es weniger als 50 % durch Werbung sein, dafür mehr Transaktionen. Ein zentrales Element der neuen Strategie wird die individuelle Anpassung, die Personalisierung der Seiten sein, damit wird einerseits Kundenbindung erzielt und andererseits ein Profil für perfekte Werbeplatzierungen und Kundeninformation.

### **„Breitband ist unser Heiliger Gral“,**

meint Jim Banister, neuer CEO von Warner Bros. Online. ACMEcity ist der Startschuß für eine Entwicklung in diese Richtung. In diesem Fall lautet das Rezept: suche nach einem Breitband ISP, um die Subskribenten dann mit etablierten Inhalten und Marken zu versorgen. Kabel- und Telefongesellschaften rüsten sich für die Markterschließung.

General Electric's NBC TV-Netzwerk und der Joint-Venture Partner Cnet gehen in dieselbige Richtung. Snap, Suchmaschine und Portal, wird als Anchor für die High-Speed-User entwickelt. Snap „Cyclone“ wird über Kabel Reality-TV-Inhalte wie APB Online liefern – Einstieg in Live-Polizei-Arbeit aus mehreren Großstädten, Live-Einstieg in Emergency-Calls, NBC news und Videos aus den Rolling Stones Network. AOL ging eine Partnerschaft mit Bell Atlantic als ISP ein. AtHome, ein Kabelmodemhersteller, erwarb zu diesem Zweck das Internet-Portal Excite. Gemeinsam mit der größten US-Kabelgesellschaft TCI, dem Eigentümer von AtHome und der im Hintergrund die Fäden ziehenden AT&T, die bis dato erfolglos im Internet-Business war, ziehen sie ins Feld, um AOL den Rang abzulaufen. AtHome hat 330.000 Kunden und weitere 60 Millionen via TCI. Damit ist AtHome ein Platz als „Destination“ auf bei ISP AT&T-WorldNet sicher. Allein vor 2001 wird es keine nennenswerte Marktpenetration geben, zu teuer ist das Service derzeit noch.

Thomas N. Burg ist Leiter des Zentrums für Publishing und Media Management an der Donau-Universität Krems. Das Zentrum bietet Universitätslehrgänge für Electronic Publishing (Internet, Multimedia) an, ergänzt durch speziell angefragte Programme für die Verlags- und Multimedia-Industrie. Das Zentrum ist Partner des Hauptverbandes des österreichischen Buchhandels im Rahmen des ADAPT-Projekts „New Book Economy“. Infos: <http://www.donau-uni.ac.at/newmedia>