

4

Visionäre, Propheten und Pixelklaven

Beginnen wir mit einem Auszug aus einem Interview, das am 26. April 2000 in der *Computerwoche*¹ veröffentlicht wurde:

CW: Können Sie Ihre Prognose mit konkreten Zahlen untermauern?
Wo wird Ihr Unternehmen in drei Jahren stehen?

Dachis: Ich muss vorsichtig sein, um die Anleger nicht zu irritieren. Aber rund 10 000 Mitarbeiter und eine Milliarde US-Dollar Umsatz inklusive schwarzer Zahlen kann ich mir schon vorstellen.

Ein Jahr und vier Monate später stellt sich die Lage dann für Razorfish, eine der ganz großen Webagenturen, wie folgt dar: Jeffrey Dachis ist nicht mehr Chef (allerdings noch im Executive Board), die Anzahl der Mitarbeiter hat sich von 1 500 auf 670 reduziert, die Verluste sind enorm. Und damit zählt Razorfish zu den unzähligen Unternehmen, welche die Erwartungen nicht erfüllen konnten.

Wessen Erwartungen? Mit Aussagen wie der von Dachis konnte man in der Hochkonjunktur des Jahres 1999/2000 durchaus Punkte machen. Einem viel zu komplexen Markt standen jedoch nicht nur überforderte Investoren und Geldgeber gegenüber, sondern vor allem auch unzählige arbeitswillige Studienabrecher, schnellstausgebildete Spezialisten und Leute, die aus der »faden« Old Economy in ein spannendes Arbeitsumfeld wechseln wollten. Sie sahen in der New Economy und den rasant wachsenden Firmen neue Möglichkeiten der Selbstverwirklichung. Und sie wurden von Analysen, marktschreierischen Aussagen von CEOs und der Aussicht auf schnelles Geld gelockt. Flache Hierarchien, Eigenverantwortlichkeit, ein junges, dynamisches Umfeld, rasche Aufstiegschan-

cen, unkonventionelle Arbeitszeiten und -orte: all das machte den Mythos New Economy aus. Mitarbeiterbeteiligung und Börsengang klangen magisch und rechtfertigten jeden Einsatz – bis zum Crash zahlreicher Firmen. Der Einsatz vieler blieb unbelohnt, ehemalige Geschäftsführer und Chefs suchen heute neue Aufgaben, oftmals wieder in der Old Economy. Von Führungsverantwortung wollen die neuen Arbeitgeber jedoch oft nichts wissen: es kann schon mal passieren, dass ehemalige CEOs jetzt gerade mal Abteilungsleiter sind.

Unterhaltsame Bewerbungsgespräche

Wenn in einem Bewerbungsgespräch Leute plötzlich mehr Geld verlangen, als ihr potenzieller Vorgesetzter verdient, dann befinden wir uns in der Hochzeit der New Economy. Im Frühjahr 2000 führte ich selbst zahllose Interviews, um die Webtechnik meines damaligen Arbeitgebers aufzustocken. Da kamen die Leute reihenweise, hatten gerade eben mal eine Homepage umgesetzt und bildeten sich ein, dass ihnen Führungspositionen und wahnsinnig viel Geld zuständen – mit praktisch keiner Erfahrung oder Ausbildung. Meist betonten sie noch die Tatsache, dass sie nicht unbedingt darauf angewiesen seien, diesen Job anzunehmen, weil sie bereits bessere, lukrativere Angebote in der Tasche hätten. Skurrilitäten wie der Verweis auf Office-Kenntnisse als Qualifikation für einen anspruchsvollen Programmierer-Job oder Webdesigner, die ihre Bewerbung mit WordArt-Piktogrammen versahen, waren an der Tagesordnung. Auf dem Höhepunkt der New Economy wurden mangels qualifizierten Personals Quereinsteiger für fast jeden Job angenommen. »Die Einstellungskriterien bei manchen Firmen waren auf die Voraussetzungen 37 Grad Körpertemperatur und aufrechter Gang reduziert.«² Noch zu Beginn des letzten Jahres waren Theologen, Biologen, Juristen oder Geisteswissenschaftler gefragt, wenn sie nur rudimentäre Kenntnisse und genügend Lernbereitschaft mitbrachten, so der *Spiegel* im Mai 2001. Doch die Lage hat sich verändert:

mittlerweile sind wieder Projekterfahrung und Fachwissen gefragt, Quereinsteiger sind nicht mehr willkommen. Auch hier hat sich die New der Old Economy angenähert. Ausbildung und Projekterfahrung werden wieder gefordert.

Ghostwriter für Businesspläne

Der Druck auf viele Unternehmen war groß: Venture-Capital-Gesellschaften (VC) wollen Erfolge sehen. Unternehmen, die ein Projekt oder Unternehmen vorfinanzieren, wollen dann auch bei einem Börsengang oder erfolgreichem Geschäftsverlauf die Früchte zu ernten. Auf der anderen Seite muss eingestanden werden: viele dieser Investoren hatten einfach keine Ahnung vom Netz³ und ließen sich von den abstrusesten Businessplänen blenden. Da gab es professionelle Ghostwriter für Businesspläne,⁴ eine bereits gut funktionierende Idee im Netz wurde adaptiert und modifiziert und als neu angepriesen. Selbst so sinnlose Ideen wie »ein Staumelder für die Datenautobahn« wurden durchaus positiv aufgenommen!⁵

Keine Frage, auch die VC sahen sich einem neuen Markt gegenüber, den sie wie so viele andere auch nicht so recht einzuschätzen wussten. »Wer konnte schon wissen, ob nicht diese ganze neue Art von Geschäft nicht auch neuen Gesetzen unterliegt?«, so Andreas Brühl von Atlas Venture. Aber auch die Venture-Capital-Gesellschaften haben dazugelernt: »Wieso sollten wir einen E-Shop mit 3 Millionen Mark finanzieren, bis der erste Kunde kommt, wenn der Kaufmann um die Ecke rund 10 Millionen Mark im Jahr Umsatz und ein paar 100 000 Mark Gewinn macht und viel billiger zu kaufen wäre? Das wäre doch das bessere Geschäft.«⁶ Nach wie vor wird Geld für Unternehmensgründungen benötigt – und bei guten, nachvollziehbaren und wohl durchdachten Ideen auch vorgeschossen. Ganz so einfach wie noch vor eineinhalb Jahren kommt ein Start-up jedoch nicht mehr an das Gründungskapital.

Schöne neue Arbeitswelt?

Die Folgen von fehlendem Projektmanagement oder unzureichender Planung wurden allzu oft auf die Mitarbeiter abgewälzt, die man damit unnötig unter Druck setzte. Viele Projekte wurden voller Elan gestartet, häufig getrieben von der Angst, die Mitbewerber könnten schneller sein. Ein bis zwei Monate später, sobald sich die ersten Hindernisse zeigten, sank die Begeisterung. Und nach einem Jahr gestehen die Verantwortlichen dann kleinlaut: Wir stellen das Projekt ein.⁷ Die meisten Leute waren jung, Mitte bis Ende zwanzig, ungebunden, und lange Arbeitszeiten stellten kein Problem dar. Man lebte in der und für die Firma. Zwölf und mehr Stunden tägliche Arbeitszeit waren über Wochen das normale Pensum, Wochenende inklusive.

Aber mit den fehlenden Erfolgserlebnissen wuchs auch die Unzufriedenheit. Plötzlich war es nicht mehr selbstverständlich, selbstausbeuterisch für die Firma zu arbeiten, der Ruf nach »normaleren« Arbeitszeiten wurde laut – meist stand das jedoch im krassen Widerspruch zur Geschäftsführung. Es wuchs der Wunsch nach einem Betriebsrat, durch die Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage wurde dieser Prozess oft noch beschleunigt. So ergab eine Umfrage,⁸ dass sich inzwischen 73 Prozent der Beschäftigten der Branche einen Betriebsrat wünschen.

Und tatsächlich hat seit Mitte 2001 ein Viertel der New-Economy-Unternehmen einen Betriebsrat, 13 Prozent haben eine alternative Form der Mitbestimmung oder eine feste Vertrauensperson gewählt. Der Traum von der Neuerfindung der Arbeit, Enthierarchisierung und Vernetzung in alle Richtungen ist zwar nicht geplatzt, aber einem deutlich realistischeren Bild gewichen.⁹ Doch steht der Gründung dieser Betriebsräte oft heftiger Widerstand im Vorfeld gegenüber. Bei gut einem Viertel aller Gründungen im IT- und New-Economy-Bereich wird von Seiten des Arbeitgebers versucht, dies zu verhindern. Sofort wird mit Standortschließung gedroht. So wurde zum Beispiel das Service-Zentrum von Amazon in Seattle, das durch besonders »aufässige« Mitarbeiter aufgefallen war, kurzerhand geschlossen.¹⁰ Jene Mitarbeiter, von denen

anzunehmen ist, dass sie sich für die Wahl aufstellen lassen, werden vorab unter Druck gesetzt, beziehungsweise vorzeitig gekündigt. Im Vorfeld der Gründung einer Gewerkschaft wurden Amazon-Manager dazu aufgefordert, »jegliche Warnhinweise ernst zu nehmen. So solle auf tuschelnde Gruppen, auf wachsende Aggressivität und vertrödelte Arbeitszeit in den Pausenräumen geachtet werden.«¹¹ Der Hintergrund ist ganz klar: werden diese Bestrebungen nicht frühzeitig bekämpft oder gar im Keim erstickt, hat man zukünftig bei jeder Neuerung im Unternehmen, bei allen Verträgen einen »Wächter«, der eine Geschäftsführung nicht mehr schalten und walten lässt wie gewohnt.

Management ohne (Aus-)Bildung

Fehlende Erfahrung und Umsicht in kritischen Situationen hat viele Start-ups das Leben gekostet. Viel schlimmer jedoch waren die Versprechungen, die vorab gegeben wurden, da sie oft bar jeder Hoffnung auf Erfüllung waren. Da wurden Firmen gegründet, welche die x-te Variante eines Freemail-Dienstes anboten. Ebenso überschwemmten Suchmaschinen, Community- und Auktionsplattformen den Markt. Und jeder halbwegs begabte Grafiker tat sich mit einem ebensolchen Techniker zusammen, um mal schnell die Homepage für das Geschäft nebenan zu bauen. Unzählige Webagenturen entstanden für einen Markt, der kurzfristig auch Arbeit und Geld bot: jeder *brauchte* auf einmal eine Präsenz im Netz. Doch bei diesem Boom wurde vergessen, ein Geschäftsmodell zu schaffen, das auf einer soliden Grundlage und nicht nur auf wenigen Aufträgen beruhte. Und falls doch eines vorhanden war, so wurde es in kritischen Situationen nicht den veränderten Marktbedingungen angepasst. Typische Managementfehler, wie auch eine Untersuchung der Unternehmensberatung Accenture ergab: wichtige Grundsätze wurden missachtet und überzogene Wachstumserwartungen prognostiziert. Oft wurden auch wenig zielgerichtete Übernahmen getätigt und die Profitabilität aus den Augen verloren.¹²

Aber nicht nur die Führung des Unternehmens, auch die der Mitarbeiter will gelernt sein. Über Beteiligungsmodelle wurde zwar hoch qualifiziertes Personal zu einem geringen Grundlohn in ein Unternehmen gelockt, das wahre Potenzial konnte sich jedoch nicht entfalten; und beim Absturz der Aktien war dann nicht nur das Geld, sondern meist auch gleich der Mitarbeiterstamm weg. Viele Unternehmen haben einfach vergessen, in Wachstumsphasen Strukturen zu entwickeln. Fehlendes Know-how wurde in Einzelfällen teuer eingekauft: Manager wurden in Jobs geholt, denen das bestehende Führungsteam nicht gewachsen waren – für mehr Geld als der CEO selbst!¹³

Management by Chaos war ein oft anzutreffendes Phänomen: »Das Schlimmste während meiner Zeit bei den Start-ups war, wenn ich vor Kunden eingestehen musste, dass ein Produkt nicht pünktlich oder gar nicht fertig würde.«¹⁴

Stock Options, Geldverdienen und Funny Money

Allein 45 000 US-Dollar-Millionäre soll Silicon Valley im Jahr 1999 durch Stock Options geschaffen haben.¹⁵ Diese Zahlen haben im Jahr 2000 viele bewegt, für ein geringes Grundgehalt bei einem Start-up anzufangen und sich durch eben diese Stock Options ihr Einkommen gehörig aufzubessern zu lassen. Die Idee der Stock Options oder Mitarbeiterbeteiligung ist einfach, aber nicht ganz ohne Risiko. Man bekommt das Anrecht, Aktien zu einem vergünstigten Preis bis zu einem bestimmten Zeitpunkt zu kaufen. Wenn also beispielsweise beim Börsengang einer Firma die Aktien zu 10 Euro aufgelegt werden, so können Mitarbeiter innerhalb einer Zeitspanne von zwei Jahren diese Aktien für 8,5 Euro zeichnen. Der Haken: Im Normalfall besitzt man damit automatisch auch einen »Lock«, das heißt, dass diese Aktien durch einen Verkauf nicht sofort wieder zu Geld gemacht werden können, sondern erst nach einem Zeitraum, der durch diesen Lock festgelegt ist. Damit sichert sich das Unternehmen die Arbeitskraft des Mitarbeiters. Der dramatische Einbruch

der New-Economy-Werte an den Börsen ab April des letzten Jahres hat dadurch aus den Möchtegern-Millionären bestenfalls virtuelle Millionäre gemacht.

Eben durch jene Locks zerrann das Geld buchstäblich. Täglich konnte mitverfolgt werden, wie sich das bereits gekaufte Aktienpaket oder auch nur die Option dramatisch verringerte. Ein Verkauf war oft nicht möglich, die Option bei fallenden Kursen einzulösen ist auch nicht gerade sinnvoll. So wurden diese variablen Gehaltsbestandteile zu einem Verlust für die prinzipiell mit einem geringeren Grundgehalt ausgestatteten Mitarbeiter der New Economy. Die Folge: Viele wanderten ab, in den schwierigen Zeiten verlor man so oft noch die besten Mitarbeiter, das genaue Gegenteil vom Erhofften trat ein.

Im Mai des Jahres 2001 stellte sich die Lage wie folgt dar: »Die weltweite Abwertung von Technologiewerten hat dazu geführt, dass fast 85 Prozent der an Angestellte vergebenen Aktienoptionen deutlich über dem Marktwert der entsprechenden Aktien liegen.«¹⁶ Demnach hat also nur ein kleiner Teil bis dato mit diesen Aktien Geld verdient. Die Zahl der virtuellen Millionäre war Anfang des Jahres 2000 auf einem Höchststand. Funny Money, so die Bezeichnung für diese Art der Bezahlung, war also nur ein Hype für wenige.

Aber Mitarbeiterbeteiligung war nur ein Teil der oft überzogenen Gehälter. Noch im Oktober 2000 zahlten sich Geschäftsführer mancher Start-ups 200 000 bis 400 000 Mark brutto im Jahr.¹⁷ Als realistisches Grundgehalt sehen Venture-Capital-Geber jedoch Gehälter in der Größenordnung von 5 000 bis 7 000 Markt pro Monat. Bei 20 000 Mark könne man von krasser Selbstüberschätzung sprechen. Von 25-Jährigen, die sich innerhalb weniger Monate ein Mehrfamilienhaus verdienten, oder von E-Commerce-Direktoren, die mit 27 ein Jahresgehalt von 600 000 Mark einstrichen,¹⁸ war zu lesen. Es lässt sich nach wie vor in der New Economy gut verdienen, keine Frage. Die Phase des Abzockens ist jedoch vorbei, Spitzengehälter liegen bei 150 000 Mark für IT-Spezialisten.¹⁹

Titel als Lohn – CEO, CTO und Co.

Neben guter Bezahlung und Beteiligung am Unternehmen wurden auch tolle Stellenbeschreibungen und Titel geboten. Viele dieser Kreationen waren weitaus spektakulärer als der Job, der getan werden muss(te). Oft saß man in einer Besprechung Leuten gegenüber, die Jobbezeichnungen hatten, unter denen man sich unmöglich etwas vorstellen konnte. Die Vermutung liegt nahe, dass ein fehlender akademischer Titel durch eine flotte Visitenkarte wettgemacht wurde.

Hier eine Auswahl der besten Titel aus Stellenanzeigen:

- *c't* 5/2000: Customer advisor internet providing, Visionary software development engineer, Quality software engineer, Application architect
- *c't* 3/2000: Supporter, Customer Care and Billing, Web-Suchmaschinen-Spezialist
- *iX* 9/2000: Solution architect
- *iX* 8/2001: Remote access engineer

Bei Durchsicht der Visitenkarten des Autors, die sich so über die Zeit angesammelt haben, finden sich noch weitere Highlights:

Technical operations network engineer, Web solution center consultant, Technical architect, User interface developer.

CTS, eine Bezeichnung für technische Mitarbeiter bei Razorfish, konnte auf Nachfrage bei einem »Ex-Fish« nicht definiert werden: »Das weiß niemand so genau, möglicherweise steht es für Central technical service.«

Rückkehr in die Normalität?

Der Wandel, der sich in den letzten zwölf Monaten vollzogen hat, zeigt eines ganz klar: New Economy ist Old Economy. Betriebsräte, Kollektivverträge, marktbezogene, aber nicht überzogene Gehälter haben Einzug

gehalten, Managementerfahrung statt Visionen, klassische Strukturen und Hierarchien sind auch keine Fremdwörter mehr: »Was ich damals für Bürokratie hielt, bedeutet auch Verlässlichkeit und Struktur. Und die erleichtern einem den Arbeitsalltag ganz erheblich«,²⁰ so eine langdienende IBM-Angestellte, die nach dem Ausflug in die New Economy wieder auf feste Strukturen schwört und zu IBM zurückgekehrt ist. Die Umstellung auf neue, alte Methoden ist modern: »Wir sind etwas kleinlaut dazu übergegangen, klassische Abteilungen und Verantwortungsbereiche wie in der Old Economy einzurichten«, erklärt der Chef von Dooyoo.de, einem Verbraucherportal.²¹

Eines brachte die New Economy jedoch nicht: eine revolutionäre neue Arbeitswelt mit eigenen Gesetzen. Zwar hatte es zu Beginn den Anschein, dass hier zu einer neuen Form des Arbeitens und Unternehmertums gefunden worden war. Arbeitszeiten, Hierarchien, Verdienstmöglichkeiten und vieles mehr waren gänzlich anders. Und was blieb davon? »Der WG-Gedanke einer lockeren Idylle von Leben und Arbeiten in Start-ups hat sich totgelaufen«,²² die Arbeit hat begonnen – jetzt erst richtig. Der Rückwärtsgang und Leerlauf der letzten Monate tat der Branche durchaus gut. Diesmal wird jedoch nicht gleich in den fünften Gang geschaltet – für den Start ist der erste auch viel besser.

Josef Chladek

