

NZZ

Verwundbarer Suchmaschinenbetreiber

Google – oder wenn der Erfolg zum Problem wird

In der Chefetage von Google herrscht trotz guten Zahlen Unmut. Der Konzern bezieht den Grossteil des Gewinns aus dem Werbegeschäft. Kann das noch lange gutgehen? Konkurrent Netflix geht andere Wege.

Krim Delko, San Francisco
6.8.2015



Firmen wie Netflix zeigen die mögliche Verwundbarkeit des Suchmaschinenbetreibers.
(Bild: Virginia Mayo / AP)

Larry Page kämpft gegen die Selbstgenügsamkeit seines eigenen Unternehmens. Und es macht den Anschein, als ob der CEO von Google dabei chancenlos ist. Der Suchmaschinenbetreiber hat erneut ein starkes Quartal hingelegt, und die Aktien sind direkt nach der Veröffentlichung der Zahlen um über 16% gestiegen. In den letzten sechs Jahren haben sich die Google-Titel knapp verdreifacht. Im Vergleich zu anderen Blue Chips aus dem Technologiesektor kann sich das sehr wohl sehen lassen; nur Apple hat besser abgeschnitten. Doch Page hat ein Problem. Das Kerngeschäft von Google gehört eigentlich schon der Vergangenheit an.

Risiko der Fokussierung

Die Diskussionen an Cocktailpartys im Silicon Valley drehen sich nicht mehr um Google, sondern um andere, innovativere Firmen. Google ist zum Dinosaurier geworden. Doch Page will kein Dinosaurier sein, sondern zurück ins Kambrium-Zeitalter. Dabei ist das Unternehmen in einer beneidenswerten Verfassung. Mit rund 80 Mrd. \$ Umsatz und einer herausragenden Ebitda-Marge von knapp 40% verdient Google so viel Geld mit dem traditionellen Werbegeschäft, dass neue Initiativen nicht viel mehr als eine Fussnote im Jahresbericht darstellen.

An der Wall Street wird der Missmut von Page allerdings ernst genommen. Die Auguren sind sich einig, dass Google mit der Fokussierung auf das traditionelle Werbegeschäft ein hohes Risiko eingeht. Es sei bloss eine Frage der Zeit, bis jemand mit einem neuen Geschäftsmodell die alte Werbewelt auf den Kopf stellt. Die Skepsis spiegelt sich im Aktienpreis. Mit einem Kurs-Gewinn-Verhältnis von rund 25 werden die Titel eher wie die Aktien eines traditionellen Technologieunternehmens gehandelt als wie diejenigen eines dynamischen

Wachstumskonzerns. Das ist laut Beobachtern vor allem auf die Einnahmen aus dem Werbegeschäft zurückzuführen. Derzeit weist das Werbegeschäft sowohl ein starkes Umsatzwachstum als auch gute Renditen auf, denn Google hat quasi ein Monopol bei der Internet-Suche. Wer etwas im World Wide Web finden will, geht meist zu Google, egal ob dabei nervige Werbung auftaucht. Dasselbe gilt für Youtube, den erfolgreichen Video-Kanal, der ebenfalls zu Google gehört.

Den grossen Erfolg scheint Larry Page inzwischen als grössten Feind anzusehen. Wie soll er seine Leute davon überzeugen, sich auf neue Ideen zu konzentrieren, wenn das traditionelle Geschäft so erfolgreich ist? Die Antwort ist nicht einfach. Harvard-Professor Clayton Christensen hat in seinem Klassiker «The Innovator's Dilemma» genau diese Frage erörtert. Erfolgreiche Firmen verfolgen meist eine Strategie, die ihr Kerngeschäft bevorzugt. Sie forcieren dabei das, was gegenwärtig am rentabelsten ist. Google hat sehr viel Erfolg mit der Placierung von (meist irrelevanter) Werbung.

Der Erfolg hat wohl mehr mit dem Fehlen von Alternativen für die Werber zu tun als mit der Fähigkeit von Google, wirklich etwas Besseres zu leisten. Doch warum soll man Fragen stellen, wenn das Geld so reichlich fliesst? Christensen zeigt, wie dieses Denken früher oder später zum Verhängnis werden kann. Während die Marktführer fleissig Geld verdienen, konzentrieren sich andere auf neue, bessere Ideen. Wenn die Emporkömmlinge erfolgreich sind, ist es für die alteingesessenen Marktführer oft zu spät. Ihr Geschäft wird marginalisiert, und es droht sogar das Aus. Beispiele dafür gibt es genügend im Silicon Valley, etwa Kodak, Silicon Graphics oder Sun Microsystems. Das sind alles frühere Marktführer, deren Kerngeschäft von anderen eliminiert wurde.

Nutzung künstlicher Intelligenz

Im Fall von Google besteht die Gefahr, dass jemand ein Geschäftsmodell entwickelt, das die Werbemöglichkeiten stark verbessert oder völlig abschafft. Ein Beispiel dazu gibt es bereits: Netflix bietet Internet-TV ohne Werbung. CEO Reed Hastings hat immer wieder klargemacht, dass Reklame von Zuschauern weder nachgefragt noch langfristig geduldet wird. Netflix hat sich entsprechend auf andere Dinge konzentriert. Das Unternehmen investiert sehr viel in die Entwicklung von künstlicher Intelligenz, um dem Nutzer die bestmögliche Plattform zu bieten. Netflix gilt im Silicon Valley als Vorreiter bei künstlicher Intelligenz, wobei das Ziel laut Hastings primär darin besteht, dem Nutzer immer wieder interessante Filme und Shows anzubieten. Der Geschmack der rund 60 Mio. Kunden ist sehr unterschiedlich, und man müsse daher mit künstlicher Intelligenz arbeiten, um die Plattform ständig zu verbessern und dem Nutzer das bestmögliche individuelle Angebot zu bieten.

Bisher hat Netflix mit der Strategie viel Erfolg gehabt. Mit einer Marktkapitalisierung von rund 50 Mrd. \$ steht Netflix zwar noch weit hinter Google. Und niemand an der Wall Street rechnet damit, dass sich das bald ändern wird. Doch der Unterschied zwischen den beiden Firmen ist laut Fondsmanagern ein gutes Beispiel für das Problem von Grossunternehmen, die zum Opfer ihres eigenen Erfolges werden. Während Reed Hastings von Anfang an der Verlockung von Werbeeinnahmen widerstand und dabei ein neues, vermeintlich besseres Geschäftsmodell aufgebaut hat, steht Larry Page vor der schwierigen Aufgabe, sein Kerngeschäft mit neuen Ideen zu untergraben. Bisher ist das noch niemandem gelungen.