



In der Internet-Wirtschaft gibt es derzeit viele Unternehmen zum Sonderangebot. An den Börsen hat die Branche eine fulminante Bauchlandung hingelegt. Dabei geht die Entzauberung der so genannten „New Economy“ einher mit einem ungebremsten Vormarsch der Internet-Nutzung. So hat sich im vergangenen Jahr in Deutschland die Zahl der Online-Nutzer um 10 Millionen, also um mehr als zwei Drittel erhöht. Die in der digitalen Welt verbrachte Zeit nahm um 100 Minuten auf 391 Minuten pro Kopf und Monat zu. Im Mittelstand ist heute nahezu jedes Unternehmen (96 Prozent) heute online, 70 Prozent präsentieren eine eigene Homepage. Nach wie vor gilt als unstrittig, dass der Netzwerk-Gedanke, der der Internet-Technologie zugrunde liegt, zu einer radikalen Umwälzung des Wirtschaftslebens führen wird. Wenn weltweiter Wettbewerb ins globale Dorf einzieht, müssen sich auch Unternehmensstrukturen und -philosophien wandeln. Das neue Kommunikationszeitalter wirft aber so viele Fragen auf, dass es für die Manager in den Unternehmen sehr schwer ist, Trends richtig zu erkennen und zu bewerten. Sie greifen deshalb auf das Know-how von zum Teil hochspezialisierten Unternehmensberatungen zurück. Ein Beispiel dafür ist die 1995 in Berlin gegründete E. R. P. GmbH. Die Firma ist an zahlreichen Projekten von Großunternehmen wie DaimlerChrysler beteiligt. Zu den 17 Mitarbeitern zählen u. a. Psychologen, Journalisten, Marketing-Spezialisten, Web-Designer und Internet-Producer. Das Team vereint drei Beratergenerationen: So z. B. der Psychologe Dr. Arn Hosemann (59), der bei DaimlerBenz die psychologische Akzeptanz- und Verhaltensforschung aufgebaut und geleitet hat; der Dipl.-Psychologe

## „Das Baby Internet wird geschlachtet, bevor es Laufen lernt“

**Manfred Schönebeck (41), seit zehn Jahren Fachberater für die DaimlerChrysler-Forschung, bekannt auch durch Expertenauftritte im Fernsehen; die Dipl.-Betriebswirtin Ute Gallmeister (25), Absolventin der Berufsakademie Berlin und jetzt Projektmanagerin. Olaf B. Tietz (32) gehört zu den Firmengründern und ist Geschäftsführer von E. R. P. Gemeinsam mit Ute Gallmeister und Manfred Schönebeck beantwortete er unsere Fragen.**

**MERKUR:** So virtuell wie die Erfolge vieler Dotcoms, so real ist jetzt deren Krise. Die euphorische Besoffenheit vom neuen Medium Internet erscheint im Rückblick unglaublich. Viele Führungskräfte der etablierten Wirtschaft, vor allem Banker, Analysten und Anbieter von Risikokapital, sind auf den semantischen Müll vermeintlicher Internetgurus hereingefallen. Was sagen Ihre Psychologen: Wo blieb da der gesunde Menschenverstand?

**SCHÖNEBECK:** Der gesunde Menschenverstand ist allzu unvollkommen, um sich Dinge vorzustellen wie virtuelle Welten, Gentechnologie, eine vernetzte Welt oder ganz einfach die Zukunft. Letztlich schaukelte sich besonders in den so genannten Yellow-Medien eine hysterische Internet-Euphorie hoch, weil der Stoff aus dem die Träume waren, alles barg, was zu einer guten Story gehört. Da ging es um eine Art Kunden-

herrschaft im Internet, eine Welt, in der die Kleinen und Schwachen es den Großen und Starken zeigen. Wir haben das damals nachkommunistische Utopie genannt. Außerdem war da jede Menge Süffisantes im Netz: Sex and Crime, Spionage und Jahrtausendkatastrophe, Cyberspace-Ehen und

men selbst in großen Internet-Projekten mitmischte.

**MERKUR:** Wie haben Sie denn den Crash überlebt?

**TIETZ:** Sehr gut, wir haben 2000 unseren Umsatz verdoppelt.

Wir ließen uns nicht auf die verführerischen Angebote von Venture-Capital-Firmen ein, blieben eine

GmbH und vor allem ehrlich unseren Auftraggebern gegenüber. Das war nicht immer leicht, weil in Zeiten der großen Internet-Euphorie selbst erfahrene Auftraggeber lieber den Schlaraffenland-Utopien glaubten als uns. Sicher auch, weil ja viele von uns selbst Aktien am Neuen Markt gekauft hatten.

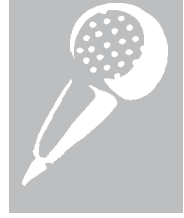
Zurzeit führt allerdings die große Enttäuschung auch wieder zu unrealistischen Einschätzungen. Das Baby Internet soll geschlachtet werden, bevor es Laufen lernt. Dabei fängt jetzt erst der eigentliche Erfolg an.

**MERKUR:** Worauf gründet Ihr Optimismus?

**GALLMEISTER:** Informations- und Kommunikationstechnologie für Jedermann bedeutet, die wirklichen Bedürfnisse von Menschen in diesem Medium verstehen zu lernen, zum Beispiel dort, wo Geschäftsprozesse auf einer allgemeinverständlichen und transparenten Plattform stattfinden, wo Arbeit, Erfolg, Kommunikation und Spaß fair verteilt werden. Wir nennen das Nutzer-Portale und meinen damit nicht: hier die Kunden, dort die Firmenmitarbeiter, son-

**E. R. P.-Experten:  
Manfred Schönebeck (l.),  
Olaf Tietz und Ute Gallmeister**

anderer Yellow-Blödsinn. Die Aktionäre witterten Morgenluft. Venture Capital entdeckte die Möglichkeiten zu unsagbaren Gewinnen. Eine Phantasmagorie nach der anderen wurde verbreitet, je utopischer die Aussage desto besser. Wir hielten unsere Beratungskunden da glücklicherweise an der nüchternen Realität. Die kannten wir nur zu gut, da unser Unterneh-



dem tatsächlich alle an so einem orts- und zeitversetzten Kommunikationsprozess Beteiligten. Natürlich klingt das nicht so markig und populär. Es ist aber auch kein Verkaufsargument, sondern unser Entwicklungsansatz.

**MERKUR:** Der wohin führt?

**GALLMEISTER:** In der Vergangenheit blähten die Firmen große Portale auf, die einem unübersichtlichen türkischen Basar ähnelten und mit nutzlosem Weihnachtsglamour geschmückt waren. Jeder Kunde sollte dort alles finden, was das Herz begehrt. Nur begehrt nicht jedes Herz zu jeder Zeit alles. Künftig soll jeder Nutzer „sein Portal“ bekommen. Dieses passt sich automatisch seinen ganz konkreten Bedürfnissen an und bedient diese auch in ihrer Veränderung und Entwicklung.

**MERKUR:** Ist das nicht auch bloß wieder so eine schöne Utopie?

**SCHÖNEBECK:** Nein. Wir haben aus der Psychologie heraus eine Sensorik entwickelt, die sowohl auf den Nutzer-Typ, die Art, wie er mit dem Medium umgeht, als auch auf seine inhaltlichen Interessen reagiert und sein Nutzer-Portal aus einem unsichtbaren Pool von Inhalten, Dienstleistungen und Funktionen so zusammenstellt, dass es mit Maßkonfektion zu vergleichen ist.

**MERKUR:** Analysen besagen, dass 40 Prozent aller IT-Projekte scheitern. 75 Prozent aller Projekte im Bereich Electronic Business erreichen nicht ihr Ziel. Die jetzige Katastrophe eröffnet die große Chance, nüchtern darüber nachzudenken, wie das Internet sinnvoll genutzt werden könnte. Eingedenk der Erfahrungen der letzten Jahre - wozu taugt es, welche Erwartungen wird es eher nicht erfüllen?

**SCHÖNEBECK:** Das Internet wird nie menschliche Kommunikation ersetzen, sondern sie nur vereinfachen, vielleicht komfortabler machen. Fahrkartenautomaten werden keine Autos verkaufen. Denn Handel und Markt haben eine we-

sentliche kulturelle Komponente - die Art und Weise des Austausches zwischen Menschen.

Ist es wirklich unsere Vision, dass ein Mensch an einem „Bildschirmarbeitsplatz“ zu Hause oder im Büro sitzt, mit einem leuchtverstärkten Bildschirm, um wenigstens halbwegs die Augen zu schonen, einem Gesundheitsstuhl zur Milderung der Rückenverspannungen, die ergonomische Tastatur nicht zu vergessen, um das Reißen in den Unterarmen zu vermeiden, um an ALLE Informationen, Waren und Dienstleistungen dieser Welt zu gelangen, so dass er gar nicht mehr raus muss? Und wenn er eines Tages seine Liebe übers Internet gefunden hat - zwischendurch wird für den Sex ja virtuell gesorgt -, dann sitzen beide am Doppelbildschirm, bis dass der Tod sie scheidet?

**GALLMEISTER:** Das Internet ist überall da nützlich, wo ich mir unliebsame Fahrzeiten und formelle Gespräche erspare und sowohl mein Bedürfnis als auch dessen Befriedigung über dieses eine Medium realisieren kann. Das ist z. B. bei Bank-Buchungen oder dem Runterladen von Musik der Fall.

**SCHÖNEBECK:** ... bei den Porno-Anbietern trifft das auch zufällig zu. Es klappt auch, wenn ich enorme Vorteile im Preis oder im Herankommen an knappe Güter habe.

**TIETZ:** ...es klappt aber nicht, wenn ich als Kunde die Arbeit meines Anbieters machen soll und davon keinerlei Vorteil habe. Wenn ich zum Beispiel meine Bestellungen selbst in das System des Anbieters eintippe, so dass das nicht mehr die Telefondame machen muss, will ich das auch honoriert wissen. Verteilter Vorteil ist das Stichwort.

**SCHÖNEBECK:** Das Versprechen, weltweit alle Informationen aus erster Hand zu bekommen, ist auch so eine taube Nuss. Jede Nachrichtenagentur und jeder Nachrichtenredakteur der „Tagesschau“ wird darüber nur müde lächeln.

Das wäre für ungeübte Nutzer ein Volltagsjob, ist alleine gar nicht zu schaffen. Erst durch die journalistische Aufbereitung werden aus Informationen Nachrichten - und selbst für die haben wir kaum Zeit.

**MERKUR:** Gewinner ist, wer mit einem Mausklick Kundenwünsche befriedigt. Um dies zu erreichen, ist offenbar jedes Mittel recht. So werden z. B. bei Kundenkontakten übers Internet „Spione“ auf die Festplatte des Benutzers geladen, die sein Surfverhalten analysieren und übermitteln. Führt eine derart aggressive Marktforschung nicht eher zu Bumerangeffekten?

**TIETZ:** Natürlich. Durch solche Aktionen verliert das Internet seine wichtigsten Grundlage: Vertrauen in diese Form der Kommunikation. Wobei unsere Auftraggeber das wissen und selbst hohe Anforderungen an den Schutz der Privatheit ihrer Kunden stellen. Die Kunden sollen alle Hoheit über ihre Daten haben und stets nachvollziehen und selbst entscheiden können, ob es sinnvoll und nützlich ist, welche preiszugeben.

**SCHÖNEBECK:** Gewinner ist übrigens nicht nur, wer bereits mit dem ersten Mausklick Kundenwünsche befriedigt. Es gibt auch eine Menge Kunden, die nur aus Langerweile surfen, viele Klicks verteilen und gar nichts wollen. Für die muss man einfach eine andere Wegeskizze haben, denn eines Tages erscheinen sie vielleicht wieder und haben es dann eilig, wollen dann tatsächlich mit einem Klick zum Ziel. Auch hier geht es um eine Sensorik, die erkennt, welches Kommunikationsbedürfnis der einzelne Kunde gerade hat und die dementsprechend die Zielführung generiert.

**MERKUR:** Der massenhafte Versand von Werbebotschaften per E-Mail oder SMS ...

**GALLMEISTER:** ... ist eine weitere Todsünde für das Vertrauen ins Netz! Aber auch für das Vertrauen in die Firma oder Marke, die so etwas tut.

**MERKUR:** Ging es aber nicht gerade beim Internet um das Versprechen, den Kunden für die Firma durchsichtig zu machen, seine Gepflogenheiten und Eigenarten zu ermitteln, um ihm dann noch mehr zu verkaufen?

**TIETZ:** Klar, einige sammelten unendlich viele Kundendaten und erstickten dann fast darin, weil niemand daraus wirklich neue Ideen ableiten konnte. Daraufhin kam die nächste große Ankündigung: Data Mining. Das ist das Versprechen, die Kundendaten-Fluten „lesen“ zu können. Jetzt fehlt bloß noch jemand, der das auch „deuten“ kann.

**MERKUR:** Kann E. R. P. Kundendaten deuten?

**SCHÖNEBECK:** Nein. Wozu auch? Was soll denn so Geheimes in uns Kunden stecken? Unsere heimlichen Vorlieben für irgendwas? Dazu brauche ich doch kein Data Mining. Die Psychologen kennen sich in dem, was die Seele so alles treibt, ganz gut aus. Es ist doch kein wissenschaftliches Geheimnis, was im Unterbewusstsein des Menschen steckt, da müssen wir niemanden im Internet „ertappen“. Außerdem, was habe ich z. B. als Buchhändler davon, wenn ich weiß, dass Rechtsanwalt Ypsilon Bücher der Religion Zett kauft und nach dem Besuch meines Internetportals immer zur Porno-Seite „Heiße Peitsche“ surft. Soll ich ihm dann unvermittelt einen Sado-Maso-Katalog schicken oder ihn darauf hin ansprechen?

Was Leute heimlich oder unbewusst machen, sollte heilig sein. Ich kann Wissen darüber gar nicht in einer kulturvollen Geschäftsbeziehung gebrauchen, weil ich diese Beziehungen dann zerstöre. Rechtsanwalt Ypsilon würde nach Erhalt eines Sado-Maso-Katalogs das Buchportal bestimmt nicht mehr aufsuchen ...

**GALLMEISTER:** Wir glauben, dass jeder Mensch selbst darüber bestimmen möchte, welches Bild von sich er in welcher Situation ande-



# INTERVIEW

ren zeigt, und dass gerade darin auch die wichtigste Vertrauensbasis für Geschäftsbeziehungen liegt. Schließlich sind das immer Beziehungen zwischen Menschen, egal ob nun einer gerade der Kunde ist und der andere die Firma vertritt oder Firmen miteinander kommunizieren - irgendwo sind wir alle, wenn wir an einem Bildschirm sitzen, Teilnehmer an einer orts- und zeitversetzten Kommunikation und müssen uns aufeinander verlassen können. Dadurch erst ist Kommunikation überhaupt möglich.

**TIETZ:** Es geht hierbei auch nicht um die „Mensch-Maschine bzw. Computer-Beziehung“ als Nabel der Betrachtung, sondern die Mensch-Medium-Mensch-Kommunikation. Oder spricht irgendjemand noch von einer Mensch-Telefon-Beziehung? Das Bedeutendste, was die Internet-Euphorie gebracht hat, war der Glaube, dass sich jeder einfache Mensch in diesem Medium zurechtfindet. Boris Becker: „Ich bin drin. So einfach geht das?!“ Dadurch haben sich wirklich sehr viele Leute einen Computer zugelegt und sind jetzt im Netz.

Dass sie das Versprochene dann nicht fanden, führte natürlich zu Enttäuschungen, aber auch zur Erkenntnis: „Nicht ich bin blöd und komme mit der komplizierten Technik nicht klar ...“ und schließlich zur selbstbewussten Forderung: „Wenn ich schon so viel Geld dafür bezahlen muss, dann kann ich auch was verlangen!“ Auf dieser Basis beginnt sich der Markt jetzt erst wirklich zu entwickeln, nämlich über die Kundenerwartungen, -wünsche und -bedürfnisse und nicht über irgendwelche Versprechungen und utopischen Visionen.

**MERKUR:** Automobilhersteller haben festgestellt, dass das Netz zwar gern für diese Preisvergleiche genutzt wird, das Auto dann aber lieber beim Händler gekauft wird. In anderen Branchen ist dies ähnlich. Dieses Verhalten ändert sich allerdings bei entsprechenden

Preisnachlässen. Wird das Medium von Schnäppchenjägern bevölkert?

**SCHÖNEBECK:** Wir sind alle auch immer wieder „Schnäppchen-Jäger“. Dass, was in der Wirtschaft ökonomisches Denken heißt, sollte man bei seinen Kunden nicht ironisieren. Wir sind alle auch Kunden. Nicht jeder Kunde ist Unternehmer, aber jeder Unternehmer ist Kunde. Das heißt, auf Kundenebene können, sollten und müssen wir durchaus Verständnis füreinander aufbringen.

**MERKUR:** Trotzdem: Taugt dieses Medium zum Beispiel auch für Luxus-Artikel?

**TIETZ:** Ja. Wenn Händler und Kunde sich persönlich kennen und eine Beziehung aufgebaut haben, kann die Internetseite für diesen Luxus-Artikel viel Nützliches in der Kommunikation bewirken.

Des Weiteren: Luxus erzeugt oft Schwellenängste bei Kunden. Das Internet kennt aber keine Schwellenängste, erlaubt also vielen Menschen mehr Informationen über diese Luxus-Artikel zu erlangen. Mancher entdeckt erst so sein Interesse und prüft seine Möglichkeiten, diese Güter zu erwerben.

**MERKUR:** Mittelständlern ist natürlich klar, dass es nicht ausreicht eine Homepage zu installieren und dann auf das Geld zu warten. Sie tun sich allerdings schwer damit, eine klare Internet-Strategie zu erarbeiten. Wie sollte der Internet-Auftritt eines kleineren Betriebes aussehen, und - genauso wichtig - wie sollte er gehandhabt werden?

**GALLMEISTER:** Die Vorstellung, durch eine Homepage ans große Geld zu gelangen, hat wohl wirklich niemand mehr. Aber gerade nicht so bekannte Unternehmen sollten die Möglichkeit der Präsentation im Internet als weitere Ergänzung ihrer Visitenkarte für Kunden und Geschäftspartner nutzen. Der Auftritt sollte dabei die Produkt- und Kundenbedürfnisse befriedigen und nicht die eigenen Eitelkeiten.

Einguter Internet-Auftritt muss als eigenständiges Produkt verstanden werden. Dabei gilt es, auf dem bestehenden Kundenstamm aufzubauen und das Netz als weiteren Kundenbindungs- und Vertriebskanal zu nutzen. Die eigene Homepage sollte dabei übersichtlich gestaltet sein. Relevante Informationen müssen den Kunden in einfacher Form dargeboten werden. Bestellvorgänge sollten sich unkompliziert über das Internet abwickeln lassen, was natürlich idealerweise eine Integration mit den Back-Office-Bereichen beinhaltet. Gerade mittelständische Unternehmen nutzen häufig nicht einen ihrer größten Vorteile - die persönliche Kundenbeziehung und das dadurch entstehende Interesse aneinander. Auf das Menschliche hinter den Kulissen kommt es an. Warum soll eine kleine Firma nicht auch persönliche Fotos, zum Beispiel vom letzten Betriebsausflug, hier zeigen oder die Kunden auf speziellen Seiten miteinander bekannt machen?

**MERKUR:** Die einzige Branche, die bisher im Internet glänzende Geschäfte macht, ist die Sexindustrie. Was können andere von diesem Erfolg lernen?

**SCHÖNEBECK:** Der Mensch im Internet benimmt sich wie in seinem Unterbewusstsein: Schlechtes Gewissen gibt es nicht, das Ego läuft zu Hochformen auf, Loyalität ist ein Fremdwort.

Das Internet ist trotz massenhafter Nutzung kein Massenmedium. Die Diversifizierung von Allem und Jedem bewirkt ein sehr starkes Einsamkeitserleben.

Erst wenn man die Psychologie dieses Mediums begreift, kann man das Nutzerverhalten verstehen. Die Radikalität und Kulturfreiheit in den Bedürfnisbefriedigungswünschen ist enorm.

**MERKUR:** Portale und Inhalte-Anbieter denken intensiv darüber nach, den Nutzer künftig für einzelne Dienste und Inhalte zur Kasse zu bitten. Was sagen Sie dazu?

**SCHÖNEBECK:** Das wird die Stunde der Wahrheit, denn niemand zahlt für schlechte Qualität. Aber das ist nur ein Modell von vielen. Zum Schluss rechnet der Kunde wie ein Unternehmer: Die Leistung muss überzeugen, darf keine Enttäuschung sein.

**MERKUR:** Streaming-Media-Angebote gelten als erfolgversprechend, weil der Benutzer an Refinanzierungsmodelle wie Abo oder Pay-per-View schon gewöhnt ist. Medienforscher glauben allerdings, dass es Unsinn ist, im Internet „fernsehen“ zu wollen, wie auf dem heutigen TV-Gerät. Welche Perspektiven sehen Sie?

**TIETZ:** Wir arbeiten an diesem so genannten Konvergenzproblem. Unsere Fernseh-, Rundfunk- und Zeitungsjournalisten haben zusammen mit den Psychologen eine „Elektronische Kundenzeitschrift“ entwickelt, die die alten Medien in neuer Ganzheit zusammenbringt und sich automatisch auf die Wahrnehmungsgewohnheiten und Themen-Interessen des einzelnen Nutzers einstellt.

Natürlich brauchen wir im Internet kein Medium, das es schon erfolgreich gibt.

**MERKUR:** Woran arbeiten die Spezialisten in Ihrer Firma noch?

**TIETZ:** Wir haben einen Konfusionsdetektor entwickelt, mit dem wir neue Produkte und Dienstleistungen durch eine psychophysiologische Beobachtung am Nutzer auf versteckte Mängel untersuchen können.

**SCHÖNEBECK:** Wir entwickeln ein System, Call-Agents von Routine-Frage-Antwort-Abfolgen zu befreien.

**GALLMEISTER:** Wir nutzen einen Marken-Differentiator zur Marktbeobachtung von Marken einer bestimmten Kunden-Lebenswelt, der Grundlagen für lang- und kurzfristige Unternehmensentscheidungen generiert.

**SCHÖNEBECK:** Wir leisten uns Forschung im Auftrag des Kunden.