

mcm institute

Prof. Dr. Peter Gomez,  
Dr. Lucy Küng

## Webbusiness im Wandel

Heut

en

```
<td width="300" valign="top"><!-- #INCLUDE FILE="nav.inc" --> </td>
<td width="450" valign="top"><h1 align="left">Ihr Warenkorb</h1>
<form method="POST" action="bestellen.asp">
<input type="text" value="Bitte vervollständigen Sie Ihre Adresse, damit wir die Bestellung ausführen können." />
<input type="submit" value="Bestellen" />
</form>
</td>
</tr>
</table>
</td>
<td width="345" colspan="2" valign="top"><table border="0" width="445" cellpadding="0" cellspacing="0">
<tr>
<td width="100"><a href="#">JavaScript: infofenster('101034140');</td>
<td width="245" valign="bottom"><strong>Anzahl</strong></td>
<td width="100" rowspan="3" style="text-align: center; vertical-align: middle;><strong>Preis inkl. MwSt.</strong></td>
</tr>
<tr>
<td width="100"><input type="text" name="B101034140" size="3" value="1" />
<td width="245" rowspan="2" style="text-align: center; vertical-align: middle;><strong>2.70</strong></td>
</tr>
<tr>
<td width="100"><input type="text" name="B101034140" size="3" value="1" />
</tr>
</table>
</td>
</tr>
</table>
</td>
</tr>
</table>
```

Promenadenstr. 87  
CH-9400 Rorschach

071 841 23 35

1	Einleitung .....	3
2	„Quellen“ der Webagenturen .....	4
2.1	Neugründungen .....	4
2.2	Informatikbereich.....	4
2.3	Werbeagenturen .....	5
2.4	Medienhäuser .....	6
3	Aktuelle Marktstrukturen.....	7
3.1	Die Webdevelopment-Value Chain.....	7
4	Zukunftsentwicklungen.....	8
4.1	Veränderungen im Markt.....	8
4.1.1	Onlinemarketing.....	8
4.1.2	Höhere Businessrelevanz des Internets .....	9
4.1.2.1	Gestiegene Anforderungen an die Website .....	9
4.1.2.2	Zuständigkeitswechsel .....	10
4.2	Veränderung der Technologie .....	11
4.2.1	Personalisierung .....	11
4.2.2	Neue Services.....	11
4.2.3	Innovative Technologien .....	12
4.3	Arbeitsmarkt.....	12
5	Zukünftige Struktur.....	14
5.1	Integrierte Werbeagentur.....	14
5.2	Site Architects .....	15
5.3	Spezialisten.....	16
6	Literaturverzeichnis .....	17

## 1 Einleitung

Der Internetboom der vergangenen Jahren hat dazu geführt, dass die Nachfrage nach Webdevelopment-Diensten fast unersättlich war. Wer immer ein bisschen Ahnung von Grafik und HTML hatte, konnte sich mit grossen Erfolgschancen und geringem Startkapital selbständig machen.

Nach dem ersten, oft in einer Art Torschlusspanik erstellten, Internetauftritt haben die meisten Websites bereits ihr erstes vollständiges Redesign hinter sich. „Dabei sein“ alleine genügt schon lange nicht mehr, die Anforderungen an Inhalt und Funktionalität der Websites steigen ständig – und damit auch die Erwartungen an die Webagenturen.

Für 1999 wird erwartet, dass Unternehmen in der Schweiz rund CHF 190 Mio. (50% mehr als im Vorjahr) für Internet einsetzen, davon je ein Drittel für Hardware, Software und Webdevelopment, Tendenz steigend. Etwa 200 Webagenturen teilen sich diesen Kuchen<sup>1</sup>, die meisten davon sind Kleinfirmen mit weniger als 10 Mitarbeiter, die auch kaum in der Lage sind, umfassende Gesamtprojekte mit Beratung, Gestaltung und technischer Umsetzung zu realisieren.

Das Aufgabenspektrum für Webagenturen wird ständig erweitert, es geht von immer wichtiger werdenden Branding-Strategien bis zur Integration von bestehenden Datenbanken.

Diese zunehmende Professionalisierung wird die Struktur der Branche stark beeinflussen. In dieser Arbeit habe ich versucht, mögliche Entwicklungen im Webbusiness und deren Einfluss auf die Webagenturen aufzuzeigen. Dabei beziehe ich mich primär auf die Schweiz, vergleiche die Verhältnisse hier aber auch mit jenen in Deutschland und den USA, letztere weisen einmal mehr einen Vorsprung von ca. 2 Jahren auf.

---

<sup>1</sup> LEMMENMEIER

## 2 „Quellen“ der Webagenturen

### 2.1 Neugründungen

Neue Firmen werden meist von Personen mit Erfahrungen in den Bereichen Informatik, Marketing oder Graphik gegründet. Der Aufbau einer Webagentur hat im Vergleich zu einer Neugründung in einer anderen Branche den Vorteil, dass es für den Anfang lediglich ein Büro mit PCs und einem Telefon braucht, eigene Server mit Anbindung an das Internet sind für den Start nicht einmal nötig, und auch später es gibt immer noch viele kleinere Agenturen, die das Hosting einem Provider überlassen.

Viele Webagenturen sind aus dem universitären Umfeld entstanden. Sei es als Spin-Off wie beispielsweise die delta Consulting Group AG, die ihre Wurzeln im Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St.Gallen hat, oder als Start-Up von Studenten, die aus ihrem Nebenverdienst nach (oder statt) dem Studium ein Unternehmen gründeten.

In dieser Arbeit werden Access-Provider, die ebenfalls Webdevelopment-Dienste anbieten, nicht als Neugründungen im Bereich der Webagenturen angesehen, da diese sehr techniklastig sind und das Webdevelopment nur als zusätzliches – meist eher nebensächliches – Tätigkeitsfeld betrachten. Deshalb sind sie den dem Informatikbereich entsprungenen Webagenturen zuzuordnen, auch wenn sie erst mit dem Internet gegründet wurden. Auch einige der grossen Internet-Provider sind im Webdesign-Business aktiv und haben eigene Web Factories, so z.B. Internet Access, The Blue Window oder Goldnet.

### 2.2 Informatikbereich

Ein Grossteil der Informatikunternehmen tritt auch als Webagentur auf, oder hat sogar hauptsächlich auf die Entwicklung von Internetanwendungen umgestellt.

Diese Agenturen leben meist nicht ausschliesslich vom eigentlichen Webdevelopment sondern bieten nebenbei Schulungen an, lösen technisch anspruchsvollere Aufgaben für andere Agenturen oder sind mit eigenem Webserver als Hosting- und/oder Access-Provider tätig.

Viele dieser Firmen verfolgen daneben ihre eigenen Projekte und bauen Web-Plattformen, Applikationen, Suchdienste und allgemeine Angebote auf, mit denen sie Werbeeinnahmen und zusätzliche Bekanntheit zu erzielen versuchen.

### 2.3 Werbeagenturen

Die Tendenz, Werbekampagnen im Internet weiterzuführen, bietet innovativen Werbeagenturen gute Möglichkeiten, ins Webbusiness einzusteigen. Auch innovative Werbemethoden wie „Webmercials“<sup>2</sup> – eine Art Online-Werbespot – erfordern Kenntnisse im traditionellen Marketing.

Neben der Gründung einer eigenen Webagentur oder –Abteilung besteht natürlich auch die Möglichkeit, mit einer bestehenden Webagentur zusammenzuarbeiten. Für ein solches Unterfangen müssen allerdings die Schnittstellen exakt definiert werden, da sonst grosse Reibungsverluste entstehen. Ausserdem muss auf der Seite der Werbeagentur ein technisches Grundwissen über die – gegenüber anderen Bereichen doch sehr eingeschränkten – Möglichkeiten des Webdesigns vorhanden sein. Die traditionellen Werbeagenturen haben damit sehr oft ihre liebe Mühe und eine Zusammenarbeit unter diesen Umständen kann ein Projekt sehr in die Länge ziehen und somit massiv verteuern.<sup>3</sup>

Viele - auch grössere – Werbeagenturen haben den Schritt ins Internet erst spät vollzogen. Man betrachtete es wohl zu lange als rein technische Angelegenheit und die Marketing- und PR-Möglichkeiten wurden erst relativ spät entdeckt.

Die bekannteste aus der Werbebranche stammende Webagentur ist die FutureCom, mit ca. 30 Mitarbeitern auch eine der grössten in der Schweiz. Wunderman Cato Johnson und Advico Young & Rubicam haben dieses Unternehmen als eigenständiges Joint-Venture 1996<sup>4</sup> gegründet. Dank weitgestreuten Kundenbeziehungen und der Namen der dahinterstehenden Werbeagenturen konnte FutureCom in kurzer Zeit stark wachsen. Die beiden Faktoren Bekanntheit und Vertrauen im Markt sind für grössere Projekte, die oft auch die Strategie der Unternehmen beeinflussen, entscheidend. In diesem Bereich haben die Werbeagenturen ihre grosse Stärke.

---

<sup>2</sup> Vgl. dazu PASTORE

<sup>3</sup> Während meines Praktikums bei der delta Consulting Group AG lernte ich die diversen Probleme solcher Gemeinschaftsprojekte kennen

<sup>4</sup> Im Vergleich zu anderen „big Players“ wie delta Consulting Group und Bidule (beide 1993) ein relativ später Markteintritt

## 2.4 Medienhäuser

Die wenigen dominierenden Medienunternehmen, die durch Fusionen und Übernahmen auch in der Schweiz entstanden sind, decken ein breites Spektrum an Informationskanälen ab. Neben Fernsehen, Zeitschriften und Tageszeitungen entwickelt sich auch das Internet zu einem weiteren Standbein.<sup>5</sup>

Die Medienhäuser haben den Vorteil, dass sie aktuelle Informationen sowieso schon besitzen und nur noch ins Internet stellen müssen. Das einfache und möglichst automatisierte updaten des Websiteinhalts erfordert aber eine entsprechende Datenbankbindung und Mitarbeiter, die mit der neuen Technik umgehen können. Auch die laufend notwendigen Anpassungen des Designs des Auftritts erfordert spezielle Kenntnisse aus dem Bereich des Electronic Publishings.

Um die Dynamik des Webbusiness nicht durch alte Strukturen zu behindern, wird oft eine organisatorisch (oder sogar juristisch) unabhängige, interne Webagentur gegründet. Diesen Weg hat beispielsweise der Ringier Verlag mit der „Webfactory“ begangen. Die Webfactory unterhält aber nicht nur die Websites der eigenen Verlagsprodukte, sondern bietet ihre Webdevelopment-Dienste auch externen Kunden an.

Ein weiterer Grund, den Internetbereich der eigenen Firma so unabhängig wie möglich zu halten, sind auch die Börsenhöhenflüge der Internetaktien. Manch ein Unternehmen liebäugelt wohl insgeheim mit einem Börsengang des Internetablegers, in der Hoffnung, damit günstig zu frischem Kapital zu kommen. Problematisch ist diese Idee deshalb, weil sie gegen den in den letzten Jahren herrschenden Trend in der Medienbranche läuft. Durch den Strukturwandel sind Unternehmen entstanden, die den immer kostbareren und aufwendiger zu produzierenden Content über alle Kanäle vertreiben können. Ein vorschneller Spin-Off des Internetbereichs kann längerfristig teuer zu stehen kommen.<sup>6</sup>

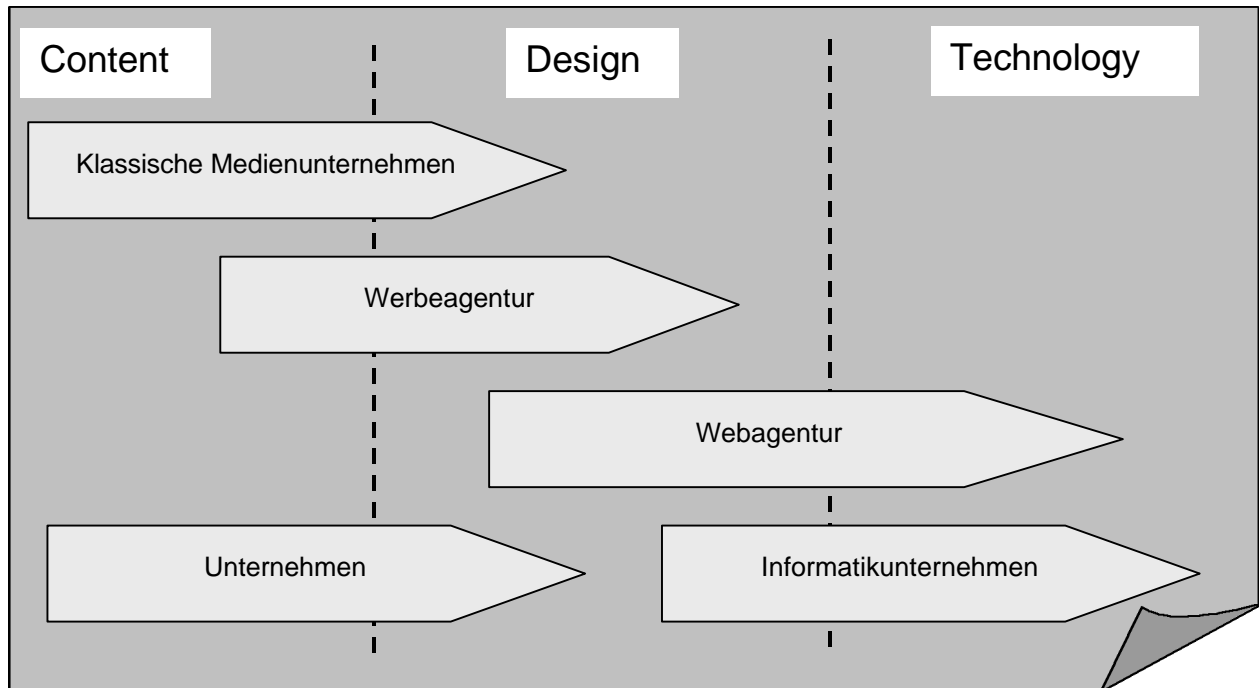
---

<sup>5</sup> So erzielte beispielsweise die TA-Media AG 1998 mit Online-Werbung und Sponsoring einen Umsatz von rund einer Million Franken – verglichen mit dem Printbereich natürlich noch kaum bedeutend

<sup>6</sup>The Economist: When old and new collide, May 15<sup>th</sup> – 21<sup>st</sup> 1999, Seite 78

### 3 Aktuelle Marktstrukturen

#### 3.1 Die Webdevelopment-Value Chain



Das Schema zeigt die zur Zeit typische Aufteilung eines Website-Projekts nach Funktionen, wobei die verschiedenen Akteure fast beliebig kombiniert werden können.

Bezeichnend für die Struktur der Wertschöpfung sind die grossen Überlappungen der Kompetenzen und angestrebten Tätigkeitsbereiche. Dies ist typisch für einen sich im raschen Aufbau befindenden Markt, in dem jeder versucht, sein Gebiet möglichst weit auszudehnen.

Ein immer grösserer Teil eines Webprojekts machen programmierte Funktionalitäten aus: Shoppingsysteme, Newsdienste, aber auch die Bannerwerbung (v.a. das Controlling). Will man diese höchst wertschöpfungsintensiven Aufgaben nicht auslagern müssen, so benötigt man entsprechende Spezialisten.

Vor allem im technischen Bereich werden fähige Mitarbeiter immer knapper und somit teurer, während im kreativen Bereich der Arbeitsmarkt noch weit weniger ausgetrocknet ist.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> LUH

## 4 Zukunftsentwicklungen

### 4.1 Veränderungen im Markt

#### 4.1.1 Onlinemarketing

Zunahme der Werbeaktivitäten im Internet erfordert professionellere Planung des Marketings und eine Abstimmung von Online- und Offlinekampagnen.

Vor allem das Verankern einer Brand im Internet gewinnt stark an Bedeutung und erfordert einerseits Spezialisten bei der Entwicklung einer entsprechenden Strategie, andererseits muss diese auch kontrolliert im Daily Business umgesetzt werden. Die einmal festgelegten Richtlinien für Gestaltung, Navigation und Inhalt müssen laufend kontrolliert und gegebenenfalls korrigiert werden, damit sich der User auf der Website wohl fühlt, denn: *"Web sites that are hard to use frustrate customers, forfeit revenue and erode brands."*<sup>8</sup>

Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit von Marketing und Informatik, die sich nur schwer erreichen lässt, wenn die betroffenen Personen in verschiedenen Unternehmen arbeiten.

Im Bereich der Bannerwerbung ist man dem Experimentierstadium entwachsen. Das heisst auch, dass die Firmen konkrete Zahlen über den Nutzen der immer teureren Bannerplätze wollen. Eine Untersuchung<sup>9</sup> der Association of National Advertisers (ANA) bei US-Firmen ergab, dass 68% der Onlinewerber sich nicht sicher sind, ob das Onlineadvertising das ausgegebene Geld wert ist und 58% mit den Messmethoden für die Erfolgskontrolle unzufrieden sind. In Zukunft werden hier ausgeklügelte Datenbankanwendungen das Verhalten der Internetnutzer aufzeichnen und den Auftraggebern detaillierte Statistiken liefern. Solche Lösungen stellen aber hohe Anforderungen an die personellen und technischen Ressourcen.

---

<sup>8</sup> Harley Manning, Senior Analyst bei Forrester Research Inc., in: HARVEY, Web Site Development

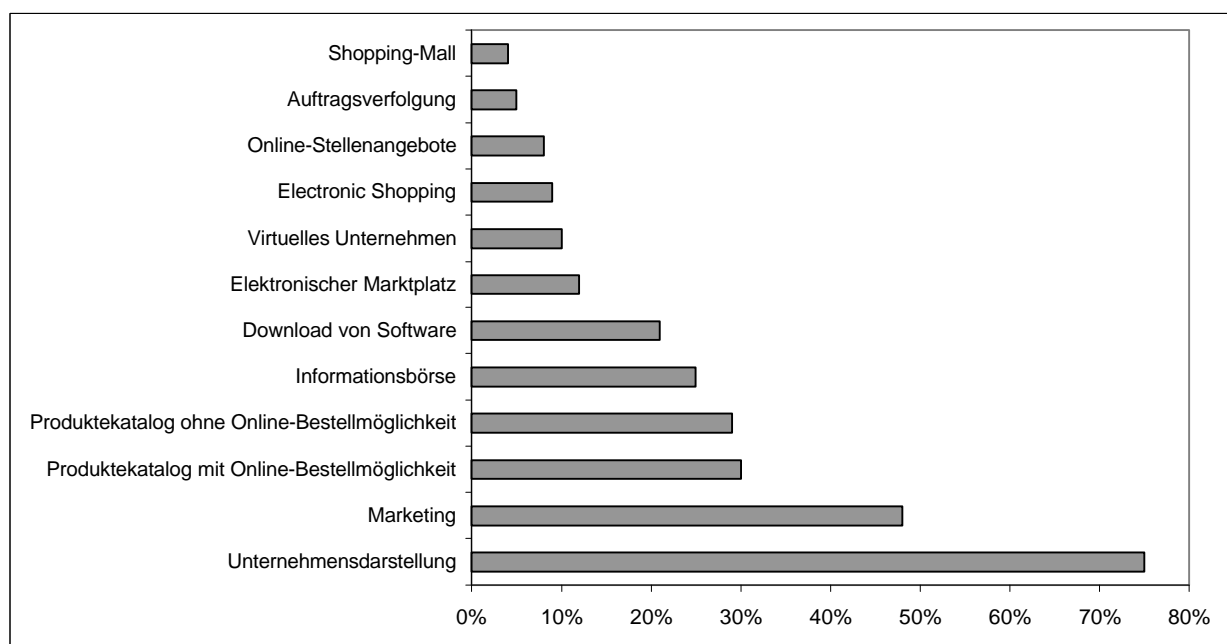
<sup>9</sup> Third Annual ANA Web Site Study Indicates Emphasis On Web Marketing; Increases In Online Advertising Expected. [http://www.ana.net/about/ananeews/05\\_04\\_99.htm](http://www.ana.net/about/ananeews/05_04_99.htm)

## 4.1.2 Höhere Businessrelevanz des Internets

### 4.1.2.1 Gestiegene Anforderungen an die Website

Das Web verändert sich nicht nur in seiner Quantität sondern auch in seiner Qualität vergleichsweise schnell. 1995 konnten in der Schweiz erste kommerzielle Aktivitäten im Web beobachtet werden. Ein Jahr später war bereits vielen klar, dass das Internet nicht nur als Werbe-Plattform, sondern ganz grundsätzlich zur Kommunikation eingesetzt werden wird. Bereits im Jahre 1997 waren Detailhändler zu beobachten, die mehr als 10% ihres Umsatzes über Internet machten.<sup>10</sup>

Der grösste Teil der Websites der ersten Stunden wurde mit relativ geringem Aufwand erstellt, meist handelte es sich bei diesen Internet-Auftritten um reine Selbstdarstellung ohne viel Informationswert oder Interaktionsmöglichkeiten. Dies zeigt auch eine für Deutschland in der 2. Hälfte 1997 durchgeführte Studie:<sup>11</sup>



Die meisten Unternehmen betrachteten ihren Internetauftritt in erster Linie als Marketing- und PR-Angelegenheit. Das führte dazu, dass die Websites grösstenteils eine elektronische Form der Firmenbroschüre waren, ohne dass die eigentlichen Stärken eines elektronischen Mediums – wie Interaktionsfähigkeit und permanente Aktualisierbarkeit – ausgenutzt worden wären. Damals genügte eine einfache Website - oft vom Sohn des Informatikchefs entwickelt - und ein Unternehmen verwies stolz auf den Internet-Auftritt.

---

<sup>10</sup> SIEBER

<sup>11</sup> KURBEL / TEUTEBERG, S.15

Langsam aber sicher wird das Internet sowohl von den Nutzern als auch den Unternehmen als vollwertige Informations-, Kommunikations- und Transaktionsplattform wahrgenommen und akzeptiert. Viele der ersten Internet-Gehversuche werden nun einem gründlichen Redesign unterzogen. Dabei werden nicht nur grafische Aspekte und neue technische Möglichkeiten berücksichtigt. Heute werden Konzepte verlangt, die auch den konkreten Nutzen des Auftritts aufzeigen. Dieser wird in erster Linie in der schnellen und einfachen Informationsbereitstellung gesehen. Dafür wird immer mehr dazu übergegangen, dass die Kunden ihren Website-Content selber verwalten. Da aber vom Kunden keine Kenntnisse in HTML verlangt werden können, müssen dazu Interfaces programmiert werden, die einen Zugriff auf eine Datenbank bietet, aus welcher wiederum die Webpages ihren Inhalt beziehen. Die Webagentur ist somit Bindeglied zwischen Anbieter und Benutzer und muss die Bedienung für beide visuell und inhaltlich angenehm gestalten.

Die Entwicklung einer solchen Webpräsenz erfordert viel Know-How und personelle Kapazität bei der Webagentur – und ein entsprechendes Budget beim Auftraggeber. Gemäss einer Studie des Forsa-Institutes unter 201 deutschen Unternehmen investierten vierzig Prozent der befragten Firmen mehr als 200 000 DM in ihren Internet-Auftritt.<sup>12</sup>

Die Gartner Group schätzt in ihrer Studie „A Framework for Strategic Web Sites“ die Kosten für die Entwicklung einer umfangreicheren Website mit interaktivem Content, E-Mail-Support und einfacher Suchfunktion auf 400'000 bis 800'000 USD. Wenn E-Commerce-Funktionen und die Möglichkeit zur Bildung von Online-Communities ermöglicht werden soll, so können diese Kosten leicht eine Million USD übersteigen, falls die Website in die Businessprozesse eingebunden werden soll, so dass sie effektiv papierbasierte Geschäftsabläufe ersetzt, muss ein Unternehmen sogar mit Kosten von mindestens zwei Millionen USD rechnen.<sup>13</sup>

#### 4.1.2.2 Zuständigkeitswechsel

Zu Beginn wurde das Internet in erster Linie als technische Herausforderung und somit als „natürliche“ Aufgabe der Informatik angesehen. Sobald ein Unternehmen das Internet als seriösen Teil des Geschäfts erkennt, arbeiten andere Leute, meist mit höheren Positionen und einer breiteren Sicht auf das Geschäft, mit den Entwicklern der Website zusammen.

---

<sup>12</sup> Internet Professionell: Firmen bauen Webpräsenz aus, Ins Netz für 200 000 Mark, 2/99, S. 13

<sup>13</sup> HARVEY, Web Site Development, page 2: Interactive architects

In einem im September 1998 veröffentlichten Report über Computer-Services bemerkte Stephen McClellan, Vizepräsident bei Merrill Lynch & Co. Inc. in San Francisco, dass die Beziehungen zwischen den Service-Unternehmen und ihren Kunden nicht mehr über die Informatikabteilung laufen, sondern auf CEO-Ebene geführt werden. Dies sieht er als untrügliches Zeichen für die Reife dieses Industriezweiges.<sup>14</sup>

Für die Webagenturen bedeutet dies aber auch, dass sie mit Partnern arbeiten müssen, deren Interessen nicht im Bereich der technischen Details eines Webserver, sondern in der strategischen Planung des Unternehmenserfolges liegen. Hier müssen die Webagenturen in erster Linie als Consultants für neue Medien wirken. Für immer mehr Unternehmen ist auch die Grösse der Webagentur und deren Präsenz an den wichtigsten Standorten von entscheidender Bedeutung.<sup>15</sup>

## 4.2 Veränderung der Technologie

### 4.2.1 Personalisierung

Die Zeiten, in denen Websites in purem HTML geschrieben wurden sind endgültig vorbei. Der Trend geht in Richtung der personalisierten Inhalte. Dem Nutzer soll ermöglicht werden, die Website nach seinen Vorstellungen zu gestalten und wird so ermuntert, immer wieder vorbeizuschauen oder die Website sogar als Startseite zu verwenden. Durch die gewählten Inhalte verrät der User viel über seine Präferenzen, was die gezielte Werbung und Information ermöglicht.

Das Erstellen personalisierter, interaktiver Webpages erfordert Softwareingenieure mit speziellem Fachwissen, für deren Auswertung und Unterhalt sind profunde Marktkenntnisse erforderlich.

### 4.2.2 Neue Services

Mit der explosionsartigen Zunahme der Webangebote wird die Differenzierung immer wichtiger. Neben technischen Elementen zur Vereinfachung der Navigation oder Einkaufshilfen wie Warenkorbsystemen, die in keiner professionelleren Website mehr fehlen dürfen, werden vom User Zusatzdienste wie Newsletters, Börsenkurse, Wettbewerbe oder Spiele verlangt.

---

<sup>14</sup> HARVEY, Web Site Development, page 2: Interactive architects

<sup>15</sup> HERTZBERG

### 4.2.3 Innovative Technologien

Viele dieser *Goodies*<sup>16</sup> basieren auf Webtechnologien wie *Shockwave Flash*<sup>17</sup>, *Real Audio/Video*<sup>18</sup> usw. auf, die spezielle Kenntnisse und vielfach teure Entwicklungssoftware verlangen. Die Implementierung solcher zusätzlicher Technologien ist oft auch aufwendiger, als es auf den ersten Blick scheinen mag. Todd Vernon, Chief Technology Officer bei VStream Inc., einem Unternehmen, das Streaming Video Services anbietet, meint: *"You'll need twice as many people as for Website development, and there's a bit of a learning curve if you want to get content that looks good"*<sup>19</sup>.

### 4.3 Arbeitsmarkt

Eine Untersuchung von PricewaterhouseCoopers kam zum Schluss, dass der Mangel an qualifizierten IT-Mitarbeitern das Wachstum in der Internetbranche behindert. Zwei Drittel der befragten Unternehmen gaben an, im vergangenen Jahr weniger IT-Personal neu eingestellt zu haben als sie eigentlich benötigen würden.<sup>20</sup> Diese Untersuchung befasste sich mit dem US-Markt. Die Verhältnisse in der Schweiz sind in etwa dieselben.

Viele Agenturen sind überlastet und kämpfen mit monatelangen Verzögerungen und fast alle suchen neue Mitarbeiter, vorwiegend in den Bereichen Web-Engineering / Programmierung, Datenbankentwicklung, aber auch Graphiker, Projektleiter und Marketingfachleute zur Bewältigung der laufenden Projekte.

Neben der generellen Knappheit von Fachleuten im IT-Bereich kommt für den Webpublishing-Sektor erschwerend dazu, dass es noch kaum Ausbildungen für die benötigten Fähigkeiten gibt. So müssen neue Mitarbeiter in verwandten Berufen<sup>21</sup> gesucht

---

<sup>16</sup> Zusätzliche Funktionen einer Website, die den User anlocken oder unterhalten sollen, ohne dass sie einen direkten Zusammenhang mit dem eigentlichen Angebot hätten.

<sup>17</sup> Shockwave Flash von Macromedia erlaubt die Darstellung von interaktiven Vektorgrafiken im Browser. Damit können zum Beispiel Produktpräsentationen oder einfache Spiele programmiert werden. Das benötigte Plug-In ist kostenlos.

<sup>18</sup> Real Audio und Real Video von RealNetworks erlauben die Echtzeitübertragung von Audio- resp. Videosignalen auch über Modemverbindungen. Zur Darstellung beim Client ist der kostenlos erhältliche RealPlayer erforderlich, auf dem Server muss eine spezielle Software installiert sein.

<sup>19</sup> ADHIKARI

<sup>20</sup> AdvertisingAge: Agencies pursue hot tech workers, <http://adage.com/interactive/articles/19990315/article1.html>

<sup>21</sup> Die delta Consulting Group AG stellte beispielsweise Typographen für das HTML-Coding ein.

und erst einmal intern geschult werden, bevor sie produktiv mitarbeiten können. Schnelles Wachstum ist somit für Unternehmen am ehesten durch den Aufkauf ganzer bestehender Webagenturen samt deren ausgebildeten Mitarbeitern möglich.<sup>22</sup>

Der ausgetrocknete Arbeitsmarkt in diesem Bereich hat es fast jedem der von HTML ein bisschen etwas versteht erlaubt, als „Webmaster“ oder „Webpublisher“ seine Dienste anzubieten. Zudem schossen mehr oder weniger seriöse Anbieter von internetbezogenen Weiterbildungskursen wie Pilze aus dem Boden, die mit den unterschiedlichsten Bezeichnungen und Leistungen Verwirrung stiften. Deshalb wurden die Zertifikate Webmaster SIZ und Webpublisher SIZ eingeführt, das nach einer Prüfung von der Genossenschaft Schweizerisches Informatik-Zertifikat (SIZ) vergeben wird.<sup>23</sup> Die SIZ hat sich das Ziel gesetzt, jährlich mindestens 2'400 Schüler zu zertifizieren.

Der Bedarf an gut ausgebildetem Personal wird aber weiter ansteigen, nicht zuletzt auch deshalb, weil vor allem grössere Firmen ihren Internetauftritt selber pflegen möchten und dazu das nötige Personal erst noch einstellen müssen.

---

<sup>22</sup> Siehe auch: LUH

<sup>23</sup> OBERHOLZER

## 5 Zukünftige Struktur

Bei der heutigen Vielfalt von Unternehmen, die ihren Beitrag zur Entwicklung einer Website beitragen, ist es schwierig, den Überblick zu bewahren. Eine Konsolidierung des Marktes ist dringend notwendig, und – zumindest in den USA – bereits im Gange:

Im August letzten Jahres kaufte Sapient, ein erfahrener Systemintegrator, die Designschmiede Studio Archetype für 24 Mio. USD. In der Branche wird das Zusammengehen der beiden Unternehmen – und vor allem der verschiedenen Kulturen – mit Spannung beobachtet. Um die Kreativität des Studio Archetype nicht zu zerstören, bleibt das Unternehmen vorläufig organisatorisch selbständig.

Ein weiterer bedeutender Zusammenschluss fand im September statt, als sich USWeb – mit Kunden wie Microsoft und Times Mirror Corp. – und CKS zu Reinvent zusammenschlossen. Vor der Fusion haben beide zusammen bereits 35 kleinere Agenturen aufgekauft. Ob sich daraus wirklich eine Full Service Beratungs- und Systemintegrationsunternehmung bilden lässt, wie vom USWeb-Gründer Toby Corey angestrebt wird, oder es bei einer Ansammlung kleiner kreativer und unabhängiger Agenturen bleibt wird sich schon bald zeigen.

In Zukunft werden nur wenige Formen von Webagenturen überleben können, Grösse und Spezialisierungsgrad werden dabei die entscheidenden Faktoren sein. Drei mögliche zukünftige Webagenturtypen werden abschliessend kurz vorgestellt.

### 5.1 Integrierte Werbeagentur

Eine integrierte Werbeagentur übernimmt die Werbeaktivitäten ihrer Kunden sowohl in den konventionellen Medien als auch im Web. Sie kann somit die Kampagnen optimal aufeinander abstimmen und weiss, wie das vorhandene Material optimal in die verschiedenen Medien umzusetzen ist.

Die Hauptaufgabe einer solchen Agentur ist die Kommunikation mit den verschiedenen Beteiligten. Sowenig wie eine Werbeagentur heute Broschüren selber druckt wird sie in Zukunft Websites selber erstellen. Sie ist für die Inhalte, Funktionen und Erscheinungsformen zuständig, die Umsetzung wird den Spezialisten überlassen.

Natürlich ist diese Aufteilung im Bereich der neuen Medien, wie bereits weiter oben erläutert, komplizierter als beispielsweise im Printbereich. Die Fähigkeit, die Vermittlerin zwischen

Kunde und Informatik zu spielen, wird der Schlüssel zum Erfolg einer integrierten Werbeagentur sein.

## 5.2 Site Architects

Forrester bezeichnet Webagenturen mit strategischen, kreativen und technischen Fähigkeiten als *interactive architects*<sup>24</sup>. In dieser Arbeit wird dafür die Bezeichnung „Site Architect“ verwendet, weil so die Website-Entwicklung mit dem Hausbau verglichen werden kann. Der Site Architect entspricht somit dem Architekt und Generalunternehmer für den „Bau“ einer Website.

Die Aufgabe des Site Architects ist es, gemeinsam mit dem Kunden die benötigten und erwünschten Eigenschaften und Funktionen der zu entwickelnden Website festzulegen und entsprechend umzusetzen. Dabei liegt es in seinem Verantwortungsbereich, wer die entsprechenden Arbeiten schlussendlich ausführt. Für den Auftraggeber gibt es somit für das gesamte Projekt nur einen Ansprechpartner.

Natürlich hat der Site Architect Interesse daran, neben den sehr lukrativen Beratungsgesprächen auch möglichst viel der wertschöpfungsintensiven Entwicklungsarbeit selber zu erstellen. Deshalb besitzt ein Site Architect neben Beratern auch kompetente Mitarbeiter im Bereich Screendesign, Webpublishing und Programmierung.

Meredith McCarty, Senior Analyst bei International Data Corp.'s (IDC) Internet Services Programm, erwartet, dass das Webdevelopment-Business weltweit von heute 11.8 Milliarden USD auf 43.6 Milliarden USD im Jahre 2002 wachsen wird. Die Webagenturen müssen dabei eine gewisse Grösse haben, damit sie mehrere Grosskunden laufend betreuen können und nicht auf die Gnade eines einzigen Kunden angewiesen sind. Trotzdem muss sich die Kreativität des Internets ungehemmt weiterentwickeln können.<sup>25</sup>

Dies bietet vielen kleinen, flexiblen Spezialisten die Möglichkeit, in einem neuartigen oder sehr speziellen Teilgebiet zu brillieren und Projektweise mit den Site Architects zusammenzuarbeiten.

---

<sup>24</sup> HARVEY, Web Site Development, page 2: Interactive architects

<sup>25</sup> HARVEY, Web Developer Slap and Tickle

### 5.3 Spezialisten

Bereits heute gibt es zahlreiche Unternehmen im Umfeld des Webdevelopments, die sich auf die effiziente Lösung von speziellen Problemen beschränken. Beispiele dazu sind Anbieter von individuell konfigurierbaren Shoppinglösungen oder Newslettersystemen<sup>26</sup>. Diese profitieren vom Skaleneffekt solcher Lösungen, das heisst, sie programmieren ein relativ komplexes System so generisch wie möglich, damit sie es dann einer breiten Masse relativ günstig anbieten können. Der Site Architect kann somit diese Komponenten leicht in eine Website einbauen und hat einerseits Kostenvorteile (Webdevelopment-Aufträge werden je länger je mehr pauschal verrechnet), andererseits kann er sich auf eine vielfach erprobte und getestete Lösung verlassen.

Die andere Art von Spezialisten verfügt über Kenntnisse und Infrastrukturen, die es ihnen ermöglichen, Probleme zu lösen, die ausserhalb der Fähigkeiten eines Site Architects liegen. Dabei handelt es sich meist um Aufgaben, die sowohl an Know-how als auch an die Infrastruktur besondere Anforderungen stellen. Diese werden so selten benötigt, dass es sich für den Site Architect nicht lohnt, diese Kompetenzen selbst aufzubauen.

Schliesslich werden einige wenige der kreativen Webagenturen der ersten Stunde überleben, für die das Internet immer noch mehr Philosophie denn Business ist. Sie werden vom Entwickeln ausgefallener Werbeaktionen oder künstlerisch anspruchsvollen Websites gut leben können, für den Grossteil der Webagenturen wird der äussere Strukturwandel aber auch zu einer Konsolidierung der internen Organisation und somit zu einem „seriöseren“ Arbeitsklima führen: „*There's no more Rollerblading in the hallways.*“<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> ListBot ([www.listbot.com](http://www.listbot.com)) ermöglicht es jedermann einen automatisierte Newsletterdienst anzubieten. Dieser kostet 99 USD pro Jahr und bietet Archivfunktionen und bedient eine unbegrenzte Anzahl Abonnenten.

<sup>27</sup> Randy Schoenfeld, Managing Partner bei Redwood Partners, einer Headhunter-Firma in New York, in: LUH

## 6 Literaturverzeichnis

- ADHIKARI, Richard                      Keep Control Of Streaming Costs, Practices, in:  
InformationWeek, 8. Juni 1998, S. 104
- HARVEY, Phil                              Web Site Development: Big Opportunity, Tough Business,  
in: Industry Update, 12. Januar 1999,  
<http://www.upside.com>.
- Web Developer Slap and Tickle, in: The Take, 6. Mai  
1999, <http://www.upside.com>
- HERTZBERG, Robert                      A Top Web Design Firm Is Mulling Buyout Offers, in:  
Internet World, 4. Mai 1998, S. 1
- KURBEL, Karl /  
TEUTEBERG, Frank                      Betriebliche Internet-Nutzung in der Bundesrepublik  
Deutschland - Ergebnisse einer empirischen  
Untersuchung, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, Europa-  
Universität Viadrina Frankfurt (Oder)
- LUH, James C.                              Execs, sales staff are hottest as firms focus on bottom line,  
in: Internet World, 5. Oktober 1998, S. 54
- LEMMENMEIER, Greg                      Swiss Webdesign Business – eine Übersicht. Webdesign-  
Agenturen in der Schweiz; Standorte, Grössen, Preise und  
Kunden, 1999, <http://www.greg.ch>.
- OBERHOLZER, Roman                      Die neuen Hexenmeister im Netz, in: Tages-Anzeiger vom  
18. Mai 1999, S. 72
- PASTORE, Michael                        Commercials Hit the Web, Picking Up Where Banners Are  
Leaving Off, in: Ad Resource, 18. Mai 1999,  
<http://adres.internet.com>
- SIEBER, Pascal                              Site - Rating, Who's best?, in: Marketing &  
Kommunikation, Ausgabe 2/99, Artikel Nr. D-14

