

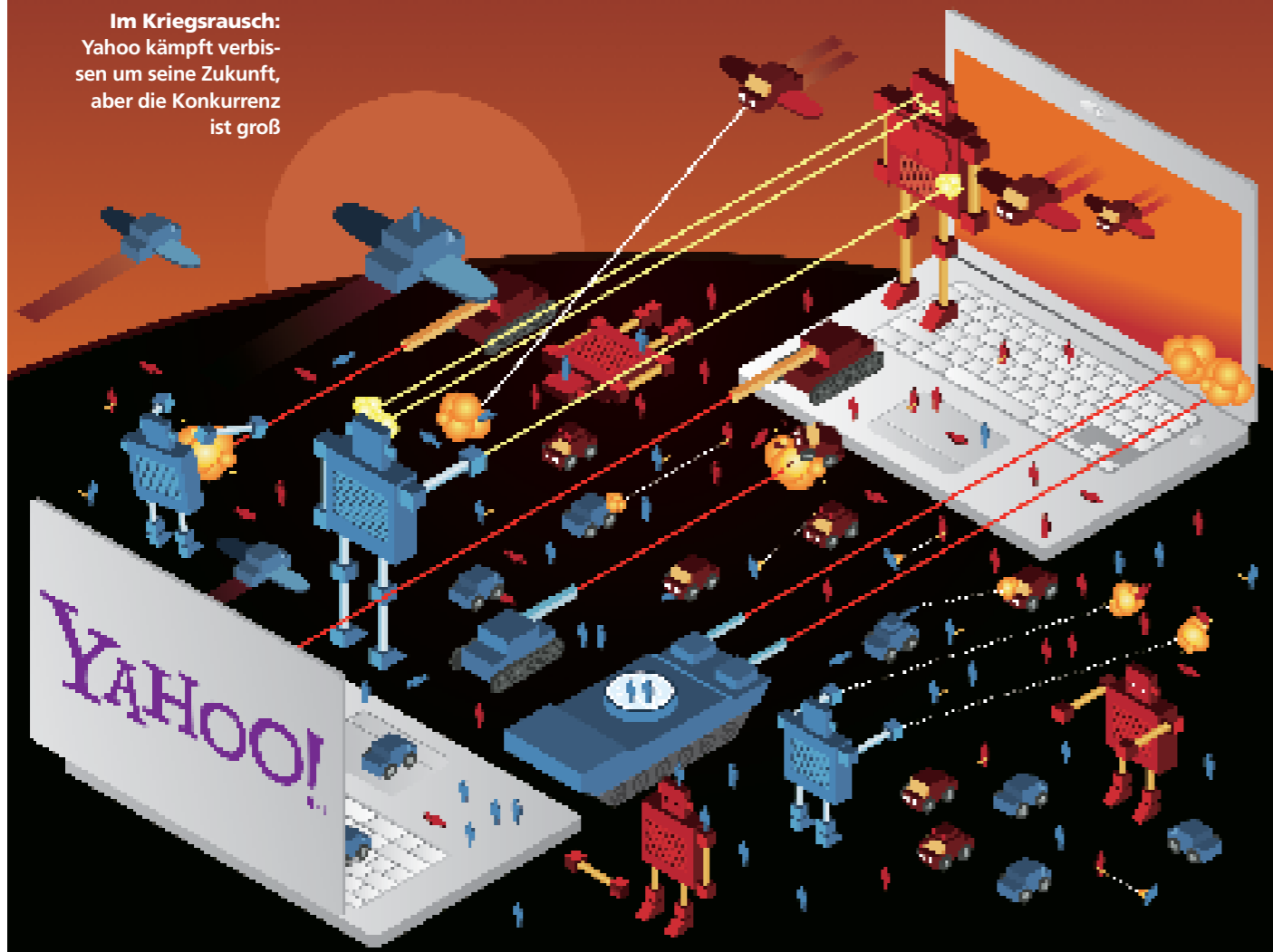
Yahoo!

# GEGEN ALLE

Yahoo gegen Google, Yahoo gegen Facebook, Yahoo gegen alle.

Wie der einst so hippe Konzern versucht, verschlafene Trends nachzuholen

**Im Kriegsrausch:**  
Yahoo kämpft verbissen um seine Zukunft, aber die Konkurrenz ist groß



Marissa Mayer läuft die Zeit davon. Binnen wenigen Monaten muss die hübsche Blonde ein Wunder wirken und Yahoo, einst Internet-Legende und heute Langzeitpatient, wieder zum Leben bringen. Es wird knapp.

Nicht, dass Marissa Mayer nicht wusste, was ihr bevorsteht. Als sie vor einem Jahr zu Yahoo kam, hatte der Konzern bereits fünf CEOs ausgewechselt und schwamm wie eine lahme Ente in einem digitalen Teich, in dem Google & Co. ihre eigenen Regeln aufstellten. Wie weit die Macht von Google reichte, wusste die 37-Jährige wie kein anderer, denn sie hatte persönlich mitgeholfen, diese Macht zu etablieren. 13 Jahre lang war Mayer bei Google direkt in die Entwicklung neuer Produkte miteinbezogen, unter anderem bestimmte sie das Design der Google-Hauptseite und der Suche.

**Letzte Chance.** Dann kam Yahoo um die Ecke. Eine spannende Herausforderung für Mayer und wohl die letzte Hoffnung für den angeschlagenen Konzern, wie ein Phönix aus der Asche aufzusteigen. Aber geht die Rechnung überhaupt noch auf? Mayer glaubt – ja. Das zeigen die letzten Übernahmen (s. Grafik S. 10–11), vor allem eine 1,1 Milliarden Dollar teure Akquisition vom Mikroblogging-Dienst Tumblr, die viel Staub aufwirbelte. Diese sollte Yahoo mit jüngerer Leserschaft versorgen, eine neue Oberfläche für Online-Werbung bieten und insgesamt das Image des Konzerns aufpolieren. Den Zukauf kündigte Mayer auf dem Tumblr-Blog keck an: eine flimmernde GIF-Animation mit den Logos der beiden Firmen und zwei aufeinanderfolgende Sprüche, zuerst „Now panic and freak out“ („Jetzt dreht durch und flippt aus“) und dann „Keep calm and carry on“ („Bleibt ruhig und macht weiter“), ein populärer Spruch aus den 1930er-Jahren. Dieser Humor, der an manchen Stellen schon fast ironisch wirkt, etabliert sich anscheinend nun als Teil der Unternehmenskultur bei Yahoo. Denn die nächste Überraschung – ein neues Design für den früher vernachlässigten Fotodienst Flickr – wurde unter anderem mit den Worten „Bitte lächeln. 1 Terabyte kostenlos für alle“ angekündigt.

**Macht der Bilder.** Für die Nutzer ist es tatsächlich ein guter Grund zum Lächeln. Ein Terabyte Speicherplatz für mehr als 500 000 Fotos in Hochauflösung ist eine Geste der unerhörten Großzügigkeit, die andere Internet-Konzerne noch nie gewagt hatten. Extraspeicherplatz für Fotos und Videos, ein neues Design à la Pinterest und Instagram, überarbeitete iOS- und

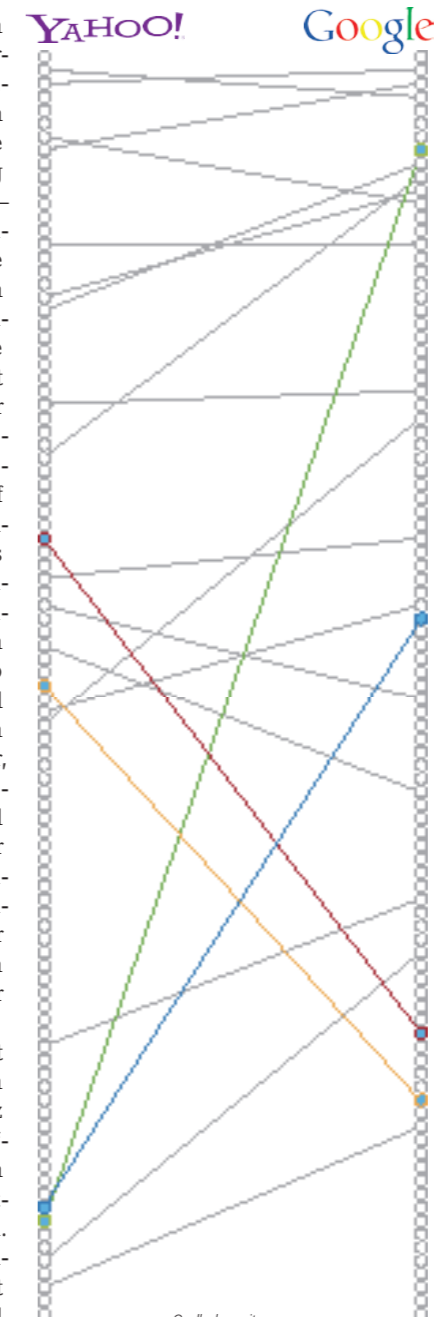
Android-Apps mit schicken Fotofiltern und Sharing-Optionen – das alles sollte die Flickr-Community wieder auf den Geschmack bringen und neue, jüngere Nutzer an Bord holen.

Das ist ein wichtiger Schritt, um Facebook und der App Instagram, die das soziale Netzwerk im vergangenen Jahr für eine Milliarde Dollar kaufte, Konkurrenz zu machen, nachdem Yahoo den Trend zum schnellen Fotosharing verschlafen hatte. „Auch Google muss jetzt über weitere Schritte mit seinem Fotodienst Picasa nachdenken“, sagt Lars Reppesgaard, Berater bei der Hamburger Beratungsfirma doubleYUU. Denn bisher stellt der Konzern nur ein Gigabyte freien Speicherplatz seinen Nutzern zu Verfügung. Das ist 1000-mal weniger als das, was man jetzt bei Flickr rausholen kann.

**Suche kann Yahoo vergessen.** Keiner sagt aber, dass Yahoo zum neuen Google aufsteigen könnte. Theoretisch konkurriert Yahoo immer noch mit dem Konzern aus Mountain View – auch bei den Suchanfragen. Die Realität sieht aber anders aus. Denn Yahoo selbst verlässt sich beim Ausspucken von Suchergebnissen auf die Technologie von Microsoft. Die zehnjährige Kooperation mit der Suchmaschine Bing, in deren Rahmen zwölf Prozent der Umsätze aus den Online-Anzeigen an Microsoft gehen, sollte sich langsam dem Ende neigen. Laut Gerüchten will Mayer aus der Kooperation austreten, wann das passiert, ist aber unklar. Das Suchmaschinengeschäft kann Yahoo vergessen, sagt Mario Fischer, Professor für E-Commerce an der Hochschule für angewandte Wissenschaften in Würzburg: „Google hat so viel an Hardware und Programmierintelligenz aufgebaut, dass es nicht mehr einholbar ist.“ Das ist auch Marissa Mayer bewusst. „Google Konkurrenz machen kann Yahoo nicht und will Yahoo auch nicht mehr. Google ist aktuell als Suchmaschine unangreifbar“, sagt Achim Himmelreich, Partner beim Beratungsunternehmen Mücke, Sturm & Company. ▶

## Große Unterschiede

Google-Suche ist nicht gleich Yahoo-Suche. Wer beispielsweise nach „Burda“ sucht, bekommt bei Google und Yahoo nur selten dieselben Ergebnisse, die dazu noch gleich hoch gerankt sind (s. Grafik links). Gefärbte Punkte zeigen Verweise auf dieselben Seiten. Ansonsten überschneiden sich die Ergebnisse kaum. Das hat mit unterschiedlichen Algorithmen der beiden Suchmaschinen zu tun.



Quelle: langreiter.com

# YAHOO!

## Hoffnungsvoll

Selbst nach den Zukäufen ist die Kriegskasse von Yahoo immer noch voll. Etwa fünf Milliarden Dollar sollte der Konzern noch zur Verfügung haben. Außerdem dürften weitere Einnahmen durch den erwarteten Börsengang des chinesischen Konzerns Alibaba einfließen, an dem Yahoo immer noch mit 24 Prozent beteiligt ist. Seitdem Mayer zu Yahoo wechselte, ist der Kurs um 66 Prozent gestiegen. Die Analysten geben sich zufrieden und stufen die Aktie entweder mit „Kauf“ oder „Halten“ ein.



<b>WKN/ISIN:</b>	<b>900103/US9843321061</b>
Kurs in Euro:	20,46
Umsatz 13/14e in Mrd. Euro:	3,5/3,6
Gewinn je Aktie in Euro 13/14e:	1,05/1,2
KGV 13/14:	19,4/17,6
Kursziel in Euro:	24
Stoppkurs in Euro:	16,50

e = erwartet

**Eine Tüte voller Überraschungen.** Dafür könnte Yahoo aber dort die Lücken füllen, wo Google noch keine starke Stellung hat. „Yahoo ist ein Patient, der von der Intensivstation kommt. Die Genesungstherapie von Yahoo geht weg vom Modellsuchen hin zu einer völligen Neuerfindung des Unternehmens, dessen Erfolg noch offen ist“, sagt Achim Himmelreich.

Die Neuerfindung schreitet offensichtlich voran: In einem Jahr hat Mayer geschafft, neben Tumblr elf kleinere Akquisitionen zu machen – teils um die neuen Geschäftsfelder abzuschließen, teils um junge Talente abzuwerben. „Die Zeit, eigene Produkte zu entwickeln, hat Yahoo offenbar nicht mehr“, sagt Mario Fischer.

Bisher gelang es der 38-Jährigen, den Markt immer wieder aufs Neue zu überraschen. „Mayer schließt neue Geschäfte schneller ab, als selbst die Kung-Fu-Legende Bruce Lee schalten konnte“, schreibt Kyle Spencer, leitender Analyst vom Hamilton Institute for Policy Research in seinem Blog. Gemeint ist damit der jüngste Zukauf eines Start-ups PlayerScale, das Tools und Analyse-Software entwickelt, die in der Spielebranche zum Einsatz kommen. Die Software erlaubt den Usern, ein Spiel etwa auf ihrem Smartphone zu beginnen und später auf dem Computer genau dort fortzufahren, wo sie aufgehört hatten. Derzeit spielen 150 Millionen Spieler mehr als 4000 Games, bei denen diese Software eingesetzt wird – allein in den vergangenen vier Monaten ist die Zahl der Nutzer um 60 Prozent gewachsen. Durch die Übernahme steigt Yahoo ins Geschäft mit mobilen und sozialen Spielen ein und bekommt einen unbegrenzten Zugang zu den Nutzerdaten wie persönliche Einstellungen und Kaufverhalten – ein Traum für gezielte Werbeangebote und die werbetreibende Industrie.

Nun steht schon die nächste Übernahme vor der Tür: Yahoo will den Online-Videodienst Hulu kaufen und bietet dafür vermutlich zwischen 600 und 800 Millionen Dollar an. Hulu hat vier Millionen Abonnenten – und jeder von denen zahlt monatlich 7,99 Dollar, um Filme und TV-Sendungen unbegrenzt abrufen zu können. Das sollte Yahoo neben dem Anzeigenverkauf ständige Umsätze bringen. Allein in den USA hatte Yahoo im März laut ComScore 50 Millionen Besucher, die Videos auf der Seite anschauen. Das ist zwar nur ein Drittel der Videoabrufe durch Einzelbesucher bei Google/YouTube, ist aber keine schlechte Zahl für den angeschlagenen Konzern.

**Fokus auf mobiles Geschäft.** So könnte Yahoo mit kleinen Nadelstichen seinen Konkurrenten Google, Facebook & Co. langsam das Wasser abgraben. Mit den letzten Übernahmen bewegt sich der Konzern Richtung Mobil (s. Grafik unten). Yahoo hat durchaus wieder die Chance aufzusteigen, auch wenn es schwer ist, sagt Achim Himmelreich: „Allerdings muss sich Yahoo neu erfinden und ein neues Geschäftsmodell etablieren. Dies geschieht gerade auch, indem man sich – nicht zuletzt durch die Übernahmen – in Richtung eines Medienkonzerns bewegt. Es geht wesentlich mehr um Inhalte und Nutzerdaten als um Suche.“ Sei es Flickr, Tumblr oder Yahoo Mail – auf langer Sicht wird der Konzern versuchen, die ganzen Angebote geschickt miteinander zu verknüpfen. „Yahoo versucht gerade, ein Ökosystem aus vielen verschiedenen Diensten aufzubauen, ganz nach Vorbild von Google und Apple“, sagt Lars Reppesgaard. „Integrierte Angebote mit Zugang zu Nutzerdaten kann man ja besser vermarkten.“

NATALIA KARBASOVA

# Google

## Unaufhaltsam

Wer bei Google arbeitet, zählt zu der globalen Technologie-Elite. Innerhalb eines Jahres ist die Zahl der Google-Mitarbeiter um 66 Prozent auf fast 54 000 gestiegen. Womit beschäftigen sich diese Menschen? In einem Wort: mit Innovationen. Gerade kündigte Google seinen neuen Musikdienst Google Play Music All Access an. Auch die etablierten Produkte wie Suche, Karten und das soziale Netzwerk Google+ bekamen einen weiteren Schub. Außerdem verdoppelte sich die Zahl der Android-Nutzer auf 900 Millionen zum Vorjahr.



<b>WKN/ISIN:</b>	<b>A0B7FY/US38259P5089</b>
Kurs in Euro:	677,3
Umsatz 13/14e in Mrd. Euro:	36,63/42,56
Gewinn je Aktie in Euro 13/14e:	35,68/41,28
KGV 13/14:	18,9/16,4
Stoppkurs in Euro:	823,3
Kursziel in Euro:	590

e = erwartet

YAHOO!

**Juli 2012**  
Marissa Mayer wechselt von Google zu Yahoo und wird Vorstandsvorsitzende.

**September 2012**  
Der chinesische Konzern Alibaba kauft von Yahoo 16 Prozent der eigenen Aktien zurück. Erlös für Yahoo: 7,6 Milliarden Dollar. Dadurch wollen die Amerikaner neue Zukäufe finanzieren.

**Oktober 2012**  
Yahoo kauft die App Stamped, die den Usern erlaubt, die Übersicht über ihre Vorlieben zu behalten und mit anderen zu teilen. Yahoo stampfte die App ein und behielt nur das Team.

**Dezember 2012**  
Yahoo kauft den Videochat-Dienst On The Air, um Google Hangouts Paroli zu bieten.

**Januar 2013**  
Yahoo kauft die soziale Plattform Snip.it. Ein Monat später übernimmt Yahoo den Empfehlungsdienst Alike – das Team wechselt zu Yahoo! Mobile.

**März 2013**  
Zukauf der App Summly, die journalistische Texte zusammenkürzt. Dazu kommt noch der Empfehlungsdienst Jybe.

**Mai 2013**  
Yahoo geht richtig auf Einkaufstour. Neue Zukäufe: To-do-Manager Astrid, App für Flugsuche MileWise, Umfragedienst GoPollGo, Spielentwickler Loki Studios, Mikroblogging-Dienst Tumblr, Software-Unternehmen PlayerScale. Dazu verhandelt Yahoo über die Akquisition des Online-Videodienstes Hulu. Auch Flickr bekommt ein neues Design.

**April 2012**  
Google stellt Google Glass vor. Die Datenbrille kommt vermutlich 2014 auf den Markt.

**Dezember 2012**  
Google führt in Deutschland den Knowledge Graph ein – die Antwortmaschine direkt auf der Suchseite. In den USA kam der Dienst ein Jahr früher auf den Markt.

**Januar 2013**  
Google kündigt eine Partnerschaft mit Kia Motors and Hyundai an. Dienste wie Google Maps und Places werden in neue Automodelle integriert.  
Google+ überholt Twitter bei der Anzahl der Nutzer und ist nun das zweitgrößte soziale Netzwerk weltweit – nach Facebook.

**März 2013**  
Google macht den RSS-Dienst Reader zum 1. Juli 2013 dicht und führt die App Keep ein. Die App sollte dem populären Dienst Evernote Konkurrenz bieten. Damit kann man Notizen, Dokumente und Fotos sammeln, ordnen und durchsuchen.

**April 2013**  
Google kauft ein Start-up Wavii, das sich auf die Zusammenfassung von Nachrichten spezialisiert und über Technologien zu natürlicher Sprachverarbeitung verfügt.

**Mai 2013**  
Google verhandelt über den Zukauf einer Navigationsapp Waze, über die Nutzer Informationen zu Staus, Blitzgeräten und Verkehrsunfällen teilen können.